

ARNE JENSEN OG ELLEN ARNSTAD (RED.)

Redaktør- jakten

EN VEILEDER I REKRUTTERING
AV KVINNELIGE LEDERE



NORSK
REDAKTØRFORENING



Redaktørjakten

ARNE JENSEN OG ELLEN ARNSTAD (RED.)

En veileder i rekruttering
av kvinnelige ledere



NORSK
REDAKTØRFORENING

Utgitt av Norsk Redaktørforening 2016

© Arne Jensen og Ellen Arnstad
Norsk Redaktørforening 2016

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid
med åndsverkloven eller i strid med
avtaler om kopiering inngått med Kopinor,
interesseorgan for rettighetshavere
til åndsverk.

Printed in Norway 2016

Omslag, formgivning og sats: Aller Design
Trykking og innbinding: Copycat

Utgitt av: Norsk Redaktørforening
Rådhusgaten 17, Sentrum
N-0158 Oslo
Telefon: 22 40 50 50
E-post: post@nored.no
www.nored.no

Forord

For ti år siden var andelen kvinnelige medlemmer i Norsk Redaktørforening 19 prosent. Andelen kvinnelige sjefredaktører var 16 prosent. Det var en viktig årsak til at Norsk Redaktørforening lanserte Bra damer-prosjektet, hvori inkludert "Slik drar du bra damer" - en håndbok i rekruttering av kvinnelige ledere. I dag er det 30 prosent kvinnelige medlemmer i NR. Blant sjefredaktørene er andelen oppe i 25 prosent.

Er det så imponerende? Kanskje ikke, men det er langt bedre enn hva det meste av næringslivet kan vise til når det gjelder kvinnelig lederskap. Hvorvidt utviklingen er et resultat av NRs kampanje vet vi jo ikke sikkert. Trolig har flere faktorer spilt sammen. Men vi har gode indikasjoner på at Bra damer-prosjektet økte både bevissthet og kompetanse når det gjelder å rekruttere kvinner til redaksjonelle lederstillinger.

Også denne gangen har vi i all hovedsak hoppet over det å forklare hvorfor det er lurt å se etter dyktige kvinnelige leder, og konsentrert oss om å forklare hvordan man finner dem og får rekruttert dem. Vi har rett og slett forutsatt at det ikke er nødvendig å forklare viktigheten av å ha både kvinner og menn i et lederkollegium, eller hvor dumt det er å gå glipp av den beste lederkandidaten fordi man ikke har lett på riktig måte.

Det er ikke Norsk Redaktørforenings oppgave å blande

seg borti ansettelse av redaktører. Det er eiernes jobb hva gjelder sjefredaktørene og sjefredaktørens jobb hva gjelder de underordnede redaktørene. Derimot er det vår oppgave å bidra til at eiere og sjefredaktører tar sine beslutninger på best mulig grunnlag.

Derfor har vi spurt våre kvinnelige redaktørmedlemmer om råd for hvordan kvinnelige lederkandidater skal finnes og stimuleres til å søke lederjobber. Over hundre har svart. Vi har spurt over 600 kvinnelige journalister om hva som oppmuntrer dem til å søke seg til lederposisjoner - og hva som forhindrer dem fra det. Vi har spurt erfarne kvinnelige ledere om hvordan man skaper kjønnsbalanse i ledelsen og hvordan man konkret går frem i rekrutteringsprosessene. De deler raust av sin kunnskap og sine erfaringer. Vi har spurt to unge kvinnelige redaktører om hvordan de ble rekruttert og hvilke utfordringer de har møtt. Og vi har spurt den mangeårige sjefredaktøren for VG om "den lange reisen", fra en mannsdominert ledergruppe til kjønnsbalanse. Til sammen er det en veiledning som bør være nyttig for dem virkelig vil ha tak i de "bra damene" og som er villig til å gjøre en ekstra innsats.

God lesning - og lykke til!

Oslo, april 2016

Arne Jensen og Ellen Arnstad

INNHOOLD

Kalde fakta	
Arne Jensen.....	9
Hvorfor noen blir sjef	
Arne Jensen	12
...og hvorfor noen ikke blir det	
Arne Jensen.....	26
Om å finne kvinnene og å rekruttere dem	
Janne Jarnfeldt.....	38
Å oppnå kjønnsbalanse i ledelse	
Anne Grethe Solberg.....	56
Å bli rekruttert som leder	
Anne Weider Aasen.....	64
Jævla kjerring!	
Elin Sofie Lervik.....	69
Dagen blir ikke helt den samme uten	
Bernt Olufsen.....	75
Bra damer - et annerledes perspektiv	
Benja Stig Fagerland og Anders Drejer	83
Dette sier damene i undersøkelsen	
ved Ellen Arnstad.....	94
Om bidragsyterne.....	98



Kalde fakta

ARNE JENSEN, GENERALSEKRETÆR
I NORSK REDAKTØRFORENING

I juli 2006 hadde Norsk Redaktørforening registrert 732 medlemmer i sine arkiver. Av disse var 143 (19,5 prosent) kvinner. Det var med andre ord et betydelig misforhold mellom kjønnsfordelingen totalt i bransjen (hvor over 40 prosent var – og er – kvinner) og kjønnsfordelingen på ledernivå. Av de ansvarlige redaktørene var prosentandelen kvinner 16,5. Til sammen var det registrert 40 kvinner som ansvarlige redaktører i NR. Ser vi på ulike medietyper var kvinnene dårligst representert i nettavisene (men der var de totale tallene svært små) og papiravisene og sterkest representert i ukepresse, hvor det – kanskje ikke overraskende – var et flertall av kvinnelige redaktører. Det er det fortsatt.

Da kampanjen ble lansert i 2006 så den samlede oversikten over NRs medlemsmasse slik ut:

MEDIE	KVINNER	ANSVARLIG	MENN	ANSVARLIG
Avis	70	17	415	144
Byrå	4	0	12	3
Fagpresse	5	3	14	10
Fjernsyn	2	0	20	4
Internett	3	2	24	12
Konsern	0	0	1	1
Kringkasting	21	3	52	9
Organisasjon	3	1	11	6
Lokal TV/radio	4	3	11	8
Radio	1	0	9	1
Ukepresse	30	11	20	5
TOTALT	143	40	589	203

Kvinneandelen totalt var drøyt 19 prosent, og blant de ansvarlige redaktørene 16 prosent.

Mens utviklingen gjennom 1990-tallet gikk i retning av økende andel kvinnelige medlemmer i NR, stoppet trenden opp utover på 2000-tallet. I 1997 var for eksempel det samlede medlemstallet 544. Av disse var 66 kvinner (12 prosent). I mars 1999 var det totale medlemstallet økt til 595, hvorav 97 kvinner (16 prosent). Kvinneandelen økte altså merkbart. Av årsberetningen for perioden 1999–2001 fremgår det at andelen kvinner fortsatte å øke. På det tidspunktet var den oppe i 19,6 prosent (127 kvinner av totalt 647 medlemmer). Etter det sto det forholdsvis stille.

Dette var noe av bakgrunnen for at NR på høstmøtet i 2006 lanserte kampanjen med det forsøksvis ironiske, men også omdiskuterte slagordet «Slik drar du bra damer». Vi tok som utgangspunkt at vi ikke måtte forklare hvorfor det er fornuftig å lete

etter dyktige kvinnelige redaksjonelle ledere, men heller hvordan man skal få tak i dem. Kampanjen hadde flere elementer:

- ★ *Synliggjøring av kvinnelige redaksjonelle ledere på faglige møter og samlinger*
- ★ *Rekruttering som tema på alle vår- og høstmøter*
- ★ *Etablering av en redaksjonslederbase hvor alle (også menn) kunne legge ut sin cv*
- ★ *Utgivelse av boken «Slik drar du bra damer – en håndbok i rekruttering av kvinnelige ledere»*

Det er nok flere årsaker til at tallene for fordeling av mannlige og kvinnelige redaktører har endret seg. Det vi uansett kan konstatere, er at ti år senere, ser medlemstatistikken slik ut:

MEDIE	KVINNER	ANSVARLIG	MENN	ANSVARLIG
Avis	105	28	337	139
Byrå	7	3	7	3
Fagpresse	18	16	27	24
Internett	15	1	48	16
Konsern	0	0	5	0
Kringkasting	36	6	53	12
Organisasjon	2	1	5	3
Magasin	34	15	28	17
TOTALT	217	70	510	214

Kvinneandelen er økt til rundt 30 prosent, og andelen sjef-redaktører til knapt 25 prosent.

Som sagt, årsaksbildet er nok svært sammensatt, men det er uansett gledelig å se at det har vært en utvikling i retning av høyere andel kvinner blant de redaksjonelle lederne, etter at prosjektet ble lansert.

Hvorfor noen blir sjef...

ARNE JENSEN, GENERALSEKRETÆR
I NORSK REDAKTØRFORENING



Svært mange av dagens kvinnelige redaktører opplevde at jobben var langt mer krevende og bød på større utfordringer enn de hadde regnet med. Likevel kan et overveldende flertall tenke seg å søke en redaktørstilling neste gang de skal bytte jobb.

Innledning

Som et ledd i utarbeidelsen av denne manualen sendte NRs sekretariat i 2006 ut et spørreskjema til våre da 144 kvinnelige medlemmer (per 20. juni 2006). 92 av disse (63,9 prosent) svarte på undersøkelsen, som ble distribuert og besvart via e-post (Questback).

Vi stilte til sammen følgende 15 spørsmål:

- 1** Hvilken type stilling har du i dag?
- 2** Hva slags medium er du redaktør for?
- 3** Hvor lenge har du vært redaktør?
- 4** Hvordan fikk du jobben?
- 5** Hva var din viktigste begrunnelse for å søke / si ja til en jobb som redaktør?
- 6** Er det noe ved redaktørjobben som ble annerledes enn du hadde tenkt?
- 7** Har du noen gang angret på at du sa ja til å bli redaktør?
- 8** Hvis ja på foregående spørsmål: Hvorfor?

- 9** Kunne du tenke deg å søke en redaktørstilling neste gang du skal bytte jobb?
- 10** Hvis ja på foregående spørsmål: Hvorfor? Hvis nei på foregående spørsmål: Hvorfor ikke?
- 11** For underordnede redaktører: Kunne du tenke deg å søke jobb som ansvarlig redaktør?
- 12** Hva er etter ditt syn de viktigste hindringene for å få rekruttert kvinner til redaksjonelle lederstillinger i dag?
- 13** Hvilke fem råd vil du gi til eiere/sjefredaktører som ønsker å rekruttere kvinner til redaktørstillinger?
- 14** Hvilke fem råd vil du gi til kvinnelige journalister som ønsker eller kan tenke seg å bli redaktører / redaksjonelle ledere?
- 15** Har du andre kommentarer til spørsmålet om utvikling og rekruttering av kvinner til redaksjonelle lederstillinger?

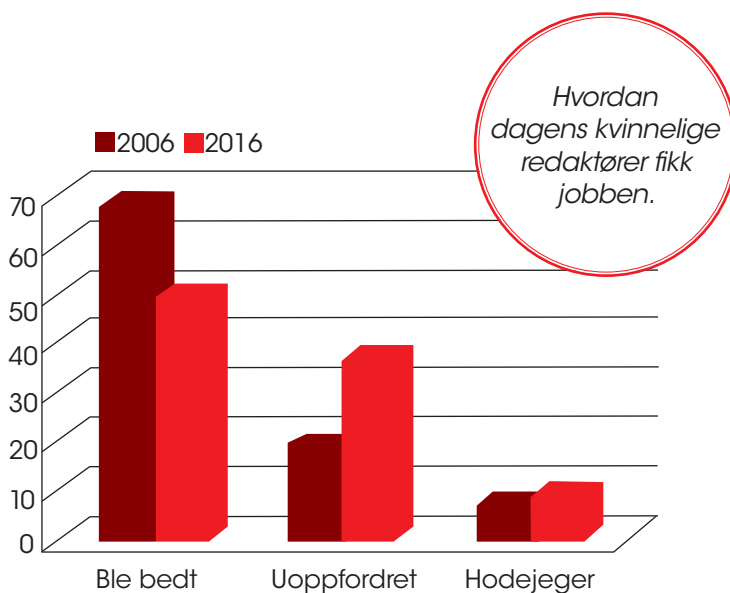
Spørsmålene 1–5, 7, 9 og 11 er stilt med forhåndsdefinerte svaralternativer. Spørsmålene 6, 8, 10 og 12–15 er stilt som åpne spørsmål hvor respondentene selv har formulert sine svar. I og med at antallet deltakere uansett ville bli relativt lavt, anså vi det som naturlig å stille så mange spørsmål som mulig åpent, både fordi de kvantitative dataene vil være beheftet med stor usikkerhet, og fordi et så vidt lavt antall respondenter gjør det overkommelig å gjennomgå og systematisere de åpne svarene.

Selv om inndelingen mellom ulike medier i undersøkelsen avviker litt fra kategoriseringen i NRs medlemsstatistikk, er fordelingen blant svarene relativt godt samsvarende med sammensetningen av NRs kvinnelige medlemsmasse. Det samme gjelder fordelingen mellom ansvarlige redaktører og underordnede redaktører. Det er altså ingen avvik som er så dramatiske at ikke utvalget av respondenter er representativt for NRs kvinnelige medlemmer.

Spørsmålene er gjentatt i år – helt identiske. Dette for å kunne se eventuelle endringer eller utviklingstrekk, og selv om vi etter 2006-undersøkelsen ideelt kanskje kunne tenkt oss å formulere et par spørsmål litt annerledes.

Hvordan fikk de jobben?

Av de 105 (91 i 2006) som har svart på dette spørsmålet, oppgir 53 – eller 50 prosent – at de ble bedt av overordnet redaktør eller av styret om å søke stillingen. I 2006 var det hele 62 redaktører 68 prosent som svarte at de var blitt oppfordret av overordnet til å søke. 17 (19 prosent) Drøyt en tredel - 39 eller 37 prosent – svarte nå at de uoppfordret søkte stillingen. Dette er en markant endring fra 2006, hvor bare 19 prosent svarte at de hadde søkt uoppfordret.

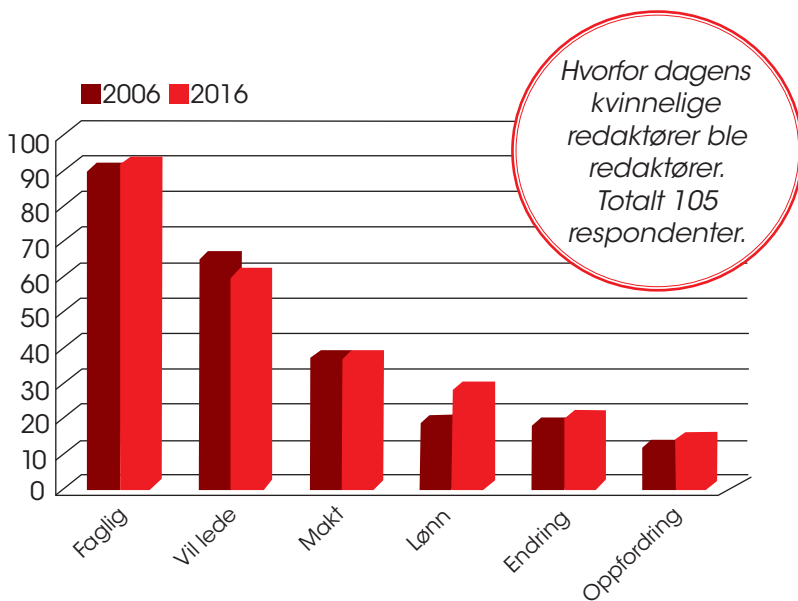


Dette er også interessant, i lys av Arbeidsforskningsinstituttets (AFI) arbeidsmiljøundersøkelse fra 2002, hvor det var mindre enn 20 prosent blant alle redaktører som svarte at de hadde søkt stillingen på eget initiativ. Det så altså ikke den gang ut til å være noen markant forskjell mellom menn og kvinner på dette punktet. Redaktører ble redaktører fordi noen ba dem om å bli det.

Kvinner vil lede, men lede faglig

Ønsket om nye faglige utfordringer er den klart viktigste begrunnelsen fra dagens kvinnelige redaktører for å påta seg en redaksjonell lederjobb. Rundt 90 prosent krysset av for dette alternativet som en av flere begrunnelser, både i 2006 og i 2016. Ser vi på de to begrunnelsene som kommer som nummer to og tre, nemlig "ønsket å lede/være sjef" (59) og "ønsket mer makt/innflytelse" (34), som må sies å være sterkt beslektede, viser henholdsvis rundt 60 prosent og 37 prosent av respondentene til dette.

Høyere lønn er det eneste punktet hvor det har skjedd en markant utvikling i løpet av de ti årene som har gått fra den forrige undersøkelsen. I 2006 var det 19 prosent som oppga dette som en potensielt viktig begrunnelse for å ønske seg en redaksjonell lederjobb. I år er andelen økt til 28 prosent. Prestisje, mer fritid eller mer fleksibel arbeidstid ser ikke ut til å ha vært et sterkt motiv for dagens kvinnelige redaktører, ikke for ti år siden og heller ikke i dag. Noen oppgir imidlertid at de uansett hadde et ønske om endring. Og det er også noen som oppgir at de ikke ønsket å skuffe personer som hadde oppfordret dem til å søke.



Ble de overrasket?

Svært mange av dagens kvinnelige redaktører opplevde at jobben bød på overraskelser i forhold til hva de hadde sett for seg. På spørsmålet "Er det noe ved redaktørjobben som ble annerledes enn du hadde tenkt?" er det særlig et par typer tilbakemeldinger som går igjen:

- ★ *Administrasjon, og særlig personalarbeid, tar langt mer tid enn ventet. Dermed får man mindre tid til redaksjonelt/journalistisk arbeid enn ønskelig.*
- ★ *Det generelle arbeids- og forventningspresset var høyere enn hva de hadde regnet med.*

Noen utsagn typiske utsagn:

“Det går mer tid med til administrative og personalmessige ting enn jeg hadde sett for meg. Skulle gjerne hatt bedre tid/større anledning til å drive redakjonelt utviklingsarbeid.”

“Flere krevende personalsaker har vært enda tøffere å håndtere enn jeg forberedte meg på.”

“Ja, mye kontorarbeid. Ønsket om å endre, gjøre nye, viktige ting strander ofte i rutinearbeid.”

“Utviklingen på medieområdet gjør at det blir stadig større ansvar og lederjobben stadig mer utfordrende.”

Et spørsmål det er naturlig å stille, i år som i 2006, er om den belastningen mange føler knyttet til de administrative oppgavene – og da særlig personalansvaret – er et resultat av at disse rent faktisk må ta mye mer tid enn antatt, eller om det kan ha sammenheng med at de ferske redaktørene ikke har fått tilstrekkelig opplæring/kompetanse til å håndtere denne typen saker. Undersøkelsen gir ikke spesifikt svar på det. De fleste har imidlertid ikke svart på spørsmålet, eller svart at de ikke ble overrasket, eller svart at de ble positivt overrasket.

“Nei, egentlig ikke. Det som kan kalles annerledes, er kanskje min egen oppfatning av jobben i forkant - og at jobben viste seg å være enda med tilfredstillende enn jeg trodde!”

“Både morsommere og mer arbeidskrevende.”

“Nei, det er veldig mye jobb, til tider altoppslukende. Men veldig gøy.”

Like få angrer som før...

Til tross for at et flertall av de kvinnelige redaktørene sier at jobben bød på dels større og dels mer krevende oppgaver og utfordringer enn de forventet, er det bare rundt en femtedel – 21 av 107 – som sier at de noen ganger direkte angrer på at de tok jobben. Den andelen er nærmest identisk med andelen i 2006. Begrunnelsene for hvorfor de angrer spriker, men et par utsagn som kanskje er typiske:

“Som redaktør og direktør i en bransje i stor endring, og dertil krav til endringsledelse, er det vanskelig å få tid til å ha det nødvendige fokuset på alle oppgaver”.

“Veldig stort ansvar, tidkrevende og til tider utakknemlig jobb. Føler ikke alltid at jeg får nok igjen for den tiden og det arbeidet jeg legger ned.”

... og de vil søke redaktørjobb igjen

Det interessante er at blant de 107 som har svart på spørsmålet “Kunne du tenke deg å søke en redaktørstilling neste gang du skal skifte jobb?”, er det bare fem som svarer kategorisk nei. 12 er usikre, mens hele 86 sier at de kunne tenke seg å gå videre til nok en lederstilling. Selv blant de 21 som svarer at de i blant angrer på at de sa ja til en redaksjonell lederstilling, er det altså et stort flertall som kan tenke seg en ny lederstilling. Det indikerer klart at selv om mange opplever jobben som mer utfordrende og krevende enn de hadde tenkt seg, er det kun de færreste som er skremt fra å gå løs på en ny redaktørjobb dersom det skulle bli aktuelt. Når vi ber dem begrunne sin holdning til nye lederutfordringer, så er det ikke langt mellom ord som “spennende”, “utfordrende”, “gøy” og “verdens beste jobb”.

Samtidig er det noen som påpeker at det kan være mer krevende å være kvinnelig sjef enn mannlig. I tillegg er

det ikke minst flere som trekker frem de vanskelige tidene i bransjen, og at dette kan bidra til å dempe entusiasmen og gjøre jobben mer krevende enn den ellers ville vært. Det er også noen som igjen fremhever at det siste i seg selv er en spennende utfordring. Noen utsagn:

“Spennende, liker å ha ansvar og å ha frihet og fleksibilitet. Liker å styre utviklingen og å kunne sette ideer ut i live.”

“Det er en utfordrende, spennende og morsom jobb. Men også veldig krevende. Jeg opplever at mannlige ledere i mediebransjen ofte har det lettere. Både fra sjefer over og fra ansatte under blir de møtt med mer naturlig respekt.”

“Det er gøy og utrolig spennende å være med, og påvirke og bruke det jeg kan. Men samtidig grusomme tider i mediebransjen, som gjør at den redaksjonelle lederen kun blir en nedbemanner og en som later som om omstillinger alltid er til det bedre.”

“Trives som leder, opplever det som utrolig givende å bidra til at folk og organisasjon får ut det beste av seg selv. Trives egentlig også i omstillingsprosesser, det er spennende tider i vår bransje, med fantastiske muligheter – det er ikke bare skremmende.”

“Det er et hundeliv. Men det er så ubegripelig overjordisk fantastisk, når vi lykkes!”

Litt annerledes blir bildet dersom vi stiller spørsmål til de underordnede redaktørene om de i neste omgang kunne tenke seg en stilling som ansvarlig redaktør. Av de 74 (av totalt 75) underordnede redaktørene som har svart på dette spørsmålet, er det mindre enn halvparten (34) som sier klart ja. Hele 27 av de 74 sier klart nei til å bli ansvarlig redaktør, mens 12 svarer “vet ikke”. Forholdsvis mange av de underordnede redaktørene vegrer seg altså for å ta

steget opp. Men her må vi trolig ta hensyn til at godt over halvparten (51) av de 91 respondentene har ganske kort fartstid i redaktørjobben på tre år eller mindre. Her finner vi mange av de underordnede, og det er grunn til å tro at det blant disse er mange som vegrer seg mot tanken på å søke en stilling som ansvarlig redaktør, dersom man er i en situasjon hvor man knapt er varm i den trøya man har på.

Riv ned gjerdene, riv ned gjerdene!

Til sammen 76 av de spurte har svart på det åpne spørsmålet "Hva er etter ditt syn de viktigste hindringene for å få rekruttert kvinner til redaksjonelle lederstillinger i dag?" En gjennomgang og systematisering av svarene viser at det – etter respondentenes mening – er fire hovedårsaker som peker seg ut:

- ★ *Måten det rekrutteres på – "Menn rekrutterer menn". og i sammenheng med dette:*
- ★ *Det er ikke satt noen mål for rekruttering av kvinnelige ledere og heller ikke laget noen plan eller noe system for hvordan man skal få tak i eller dyrke frem kvinnelige lederkandidater.*
- ★ *Frykt for tidsbruk – hensynet til familien.*
- ★ *Manglende selvtillit – kvinnelige lederkandidater blir ikke "bucket opp".*

De typiske utsagnene når det gjelder rekruttering er disse:

"Mannlige ledere ser først og fremst potensialet i andre menn."

"Menn rekrutterer menn, eller folk som ligner på dem sjøl."

"Gutteklubben har fortsatt for stor makt og at de prioriterer sine egne og kvinner blir derfor ikke vurdert på samme måte som menn."

"Vi har ikke formelle systemer som sikrer at vi får frem kvinnelige kandidater."

"Uformelle prosesser og lav bevissthet rundt strukturer."

I forhold til spørsmålet om tidspress og mulige konflikter opp mot familielivet:

"Arbeidsmengden og ansvaret en som redaktør sitter med 24/7 altså hele tiden, uansett om du har planlagt ferie osv så må du være fleksibel til å sette dine behov til side."

"I disse stillingene kan man jobbe døgnet rundt hvis ønskelig. Arbeidsmengden kan være enorm. Det er nok fortsatt slik at kvinner i større grad prioriterer familie og barn enn menn."

At kvinner er mer selvkritiske og kanskje har mindre selvtillit nevnes av mange:

"Jeg tror kvinner fortsatt er litt reddere enn menn for å gjøre ting de ikke er overkvalifisert for. Og at de trenger mer oppfordring og oppmuntring enn menn for å ta spranget."

"Dårlig selvtillit blant damer, overdreven selvtillit blant en del menn."

"Kvinner har kanskje for liten tro på seg selv i lederrollen? Det dyrkes ikke nok kultur for leder/utvikling i bedriften."

Blant andre forhold som nevnes (av noen få) er de kravene som stilles til blant annet omstilling og nedbemanning og generelt kravene til svært sammensatt kompetanse for å kunne være redaksjonell leder i 2015.

Råd til eiere og sjefredaktører

Svarene fra de 69 kvinnelige redaktørene som har respondert på spørsmålet om hvilke råd de vil gi til eiere og sjefredaktører som ønsker å rekruttere flere kvinner til redaktørstillinger, etterlater ingen tvil om at det må gjøre flere ting samtidig for å lykkes. I likhet med forrige undersøkelse, er det et par ting som utpeker seg som gjengangere i svarene.

Det viktigste enkeltrådet fra de kvinnelige redaktørene er aktivt å lete etter de kvinnelige ledertalentene i egen organisasjon. Rundt halvparten av alle respondentene nevner dette:

"Se kvinnene rundt deg, oppfordre talenter til å søke, avmystifiser lederrollen."

"Bygg opp de du har i stallen allerede, bruk vikariater i mellomledelsen som mulighet til å la folk prøve seg".

"Se deg rundt, tenk to ganger når du skal lage lista over dem du vil satse på fremover".

"Skap systemer

Mange legger også vekt på at man må gi aktiv støtte og oppbacking for å få kvinnelige talenter til å ta "spranget" inn i en lederjobb:

"La kvinner trene på lederrollen ved å vikariere for andre ledere – sørg for å sende kvinner på lederkurs."

"Gi dem god backing slik at de lykkes(...)sats på kvinner som deskledere, og dermed bygge opp erfaring og trygghet på områder som etikk, beslutninger osv".

"Sørg for overgang/opplæring".

“Gi tilbud om etterutdanning/kurs der kandidaten mener hun mangler kompetanse (kvinner er ofte gode til å fortelle hva de mangler istedenfor hva de kan bidra med).”

Som en naturlig funksjon av at arbeidspress og hensynet til familie kan være et hinder for kvinner med tanke på å søke lederstillinger, følger det også at det å legge til rette for kombinasjon av lederjobb og familieliv blir et poeng:

“Tilby fleksibel arbeidstid, uoppfordret tilby like god lønn som til mannlige medieledere.”

“Det må være aksept for helger uten jobb og at det er lov å være avlogga innimellom.”

“Legg til rette for at man kan ha lederjobb OG familie.”

Som et siste hovedpunkt kan vi sette opp det å tenke “utenfor boksen”. Dette har selvsagt sammenheng med punktet om hvordan man rekrutterer ledere, men det går altså noe lenger enn av “menn rekrutterer menn”. Mange av respondentene er tydelige på at rekruttering av ledere, og manglende rutiner i så måte, ofte henger sammen med en redaksjonskultur hvor det er svak tradisjon for å tenke utradisjonelt. Noen utsagn som beskriver dette:

“Legg vekt på andre egenskaper – tenk alternativt”

“Gi kompetanseløft som er tilpasset den NYE mediehverdagen” .

Bygg en organisasjon der flest mulig er oppdatert på hva som faktisk er utfordringene.”

“Be brave. Sats på andre enn de du jogger og skåler med.”

Svarene, og dermed rådene fra denne undersøkelsen er – kanskje ikke overraskende – ikke så forskjellige fra de rådene som de kvinnelige redaktørene ga for ti år siden. Men på ett punkt er det en ganske markert forskjell. Det er færre som snakker om “gubbekulturene” og “machokulturene” i redaksjonene nå enn det var i 2006. Nøyaktig hva det skyldes vet vi ikke. Men kanskje har det faktum at det faktisk har blitt flere kvinnelige redaksjonelle ledere også bidratt til å gi dårligere levevilkår for nettopp disse redaksjonskulturene?

Råd til journalister som vil bli redaktører

I motsetning til svarene på spørsmålet om hvilke råd de vil gi til styre/sjefredaktører, spriker rådene til de kvinnelige journalistene også i denne undersøkelsen noe mer, og er litt vanskeligere å summere opp i noen få samlende punkter. Samtidig er det en viss endring i hvilke typer råd de kvinnelige redaktørene gir sine potensielle fremtidige lederkolleger. Mens det i 2006 var mange råd som gikk i retning av hva man burde passe på å gjøre innad i egen redaksjon for å kvalifisere seg til en lederjobb både med hensyn til kompetanse og personlige egenskaper, er redaktørene denne gangen mer direkte i sine råd om at journalistene må “trække til”. Et forsøk på en oppsummering gjennom fem punkter ser slik ut:

- ★ *Jobb hardt, og gjør en god jobb der du er.*
- ★ *Ikke vent på at noen spør deg.*
- ★ *Vær tydelig på at du har ambisjoner.*
- ★ *Søk kompetanse.*
- ★ *Vær tydelig på hvorfor du ønsker å bli leder.*

Mest interessant er det kanskje å merke seg hvor mange som legger stor vekt på det siste punktet, altså at den enkelte selv må ha gjort seg opp noen meninger om hvorfor man ønsker å ta en lederjobb, og at dette er en viktig del av den mentale forberedelsen som er nødvendig for å kunne være klar når sjansen byr seg.

HUSKELISTER

for eiere/sjefredaktører
– og kvinnelige journalister
som vil bli ledere

Hva hindrer rekruttering av kvinner til redaksjonelle lederstillinger?

- 1** Måten det rekrutteres på – “Menn rekrutterer menn”.
- 2** Manglende mål og formelle prosedyrer for rekruttering av kvinner.
- 3** Frykt for tidsbruk og hensyn til familien.
- 4** Manglende selvtilitt hos potensielle kvinnelige lederkandidater.

Råd til eiere/sjefredaktører som vil rekruttere kvinnelige ledere:

- 1** Sørg for gode lønns- og arbeidsvilkår – og like gode som for menn!
- 2** Legg til rette for familie og fritid, med en viss forutsigbarhet.
- 3** Bygg gode kulturer i redaksjonene, prioriter kommunikasjon og samarbeid.
- 4** Tilby kurs og kompetansetilførsel.
- 5** Synliggjør kvinnene – oppmuntre dem til å søke lederstillinger!

Råd til kvinnelige journalister som vil bli ledere:

- 1** Jobb hardt og gjør en god jobb der du er.
- 2** Ikke vent på at noen spør deg.
- 3** Vær tydelig på at du har ambisjoner.
- 4** Søk kompetanse.
- 5** Vær tydelig på hvorfor du ønsker å bli leder.

...og hvorfor noen ikke blir det

ARNE JENSEN, GENERALSEKRETÆR
I NORSK REDAKTØRFORENING



Hva skal til for å få kvinnelige journalister til å søke lederstillinger? Hva motiverer og hva demotiverer? Også denne gangen har vi spurt et stort utvalg kvinnelige journalister om hvilke tanker de gjøre seg om det å ta et større lederansvar.

Følgende spørsmål ble stilt:

- 1** *Hvor gammel er du?*
- 2** *Hvor lenge har du jobbet som journalist?*
- 3** *Hvilken type medium jobber du innenfor?*
- 4** *Har du noen form for lederansvar i dag?*
- 5** *Hvis ja på foregående spørsmål: Hva slags ansvar?*
- 6** *Kunne du tenke deg å søke en stilling i redaksjonen med mer ansvar enn den du har i dag?*
- 7** *Hva ville motivere deg til å søke en stilling med mer ansvar enn i dag?*
- 8** *Hva er det som eventuelt ville virke demotiverende for at du skal søke en redaksjonell lederstilling?*
- 9** *Nevn fem faktorer/endringer (eller så mange du kommer på) som ville øke din motivasjon for å søke en redaksjonell lederstilling.*
- 10** *Hvilke råd vil du på generelt grunnlag gi eiere eller sjefredaktører som ønsker å utvikle og rekruttere kvinner til redaksjonelle lederstillinger?*

Hvem er de?

Hele 625 journalister har svart på spørreskjemaet, som ble sendt ut via NRs sjefredaktører. Det er Infact AS som har gjennomført undersøkelsen for oss. Totalt har 625 kvinnelige journalister svart på spørreskjemaet, hvilket er godt over 200 flere enn i 2006. Det gjør oss trygge på at svarene er representative.

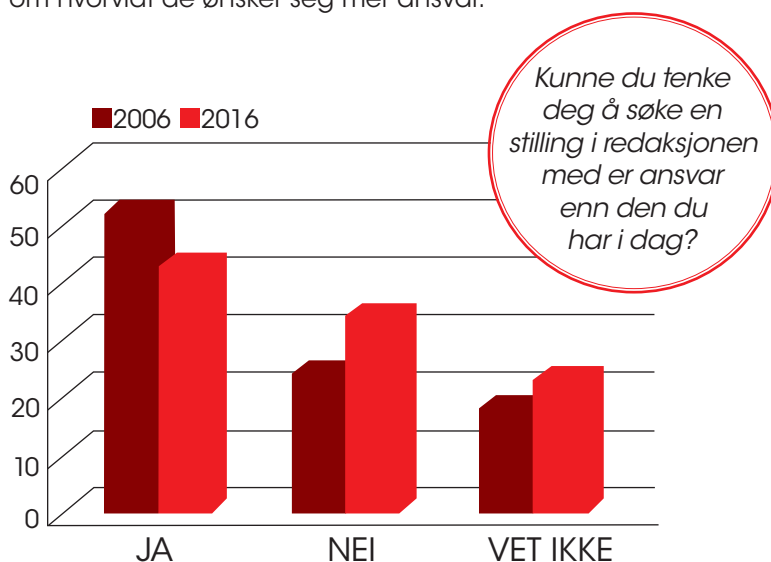
Respondentene er i utgangspunktet ganske "voksne". Aldersmessig fordeler de seg på fire nesten like store deler (34 år eller yngre, 35-44 år, 45-54 år og 55 år eller eldre). De har gjennomgående solid erfaring. Nesten 60 prosent har jobbet som journalist i mer enn ti år, og bare ti prosent har mindre enn to års erfaring.

Rundt en fjerdel oppgir at de allerede i dag har en form for lederansvar, mens altså tre firedeler oppgir at de ikke har det. Ser vi på de utfyllende svarene fra dem som oppgir at de har et visst lederansvar, så er det typiske mellomlederstillinger som vaksjefer, reportasjeleder, nyhetsleder, frontsjef og prosjektleder som går igjen.

Mange, men færre, ønsker å bli ledere

Drøyt 40 prosent av de som har svart sier at de kunne tenke seg en stilling med mer ansvar enn de har i dag. Det er en lavere andel enn da vi stilte det samme spørsmålet til 397 kvinnelige journalister i 2006. Nå er ikke reduksjonen mer dramatisk enn man kanskje skal være forsiktig med å tillegge den for stor betydning. For å legge an en litt forsiktig tolkning, så er det i det minste ingenting som tyder på at dagens rammevilkår gjør det mer fristende for kvinner å søke redaksjonelle lederstillinger enn hva det var for ti år tilbake. Uansett så er det altså, bare i vårt utvalg, nesten 250 kvinnelige journalister som kan tenke seg mer lederansvar enn de har i dag! Kandidatene finnes altså. En tredel av de som har

svart sier at de ikke ønsker seg mer ansvar enn de har i den jobben de har i dag. De utfyllende svarene indikerer klart at det blant dem er mange som er i typisk ledende stillinger – et par av dem sågar som ansvarlige redaktører. Rundt en fjerdedel av respondentene har ikke gjort seg opp noen mening om hvorvidt de ønsker seg mer ansvar.



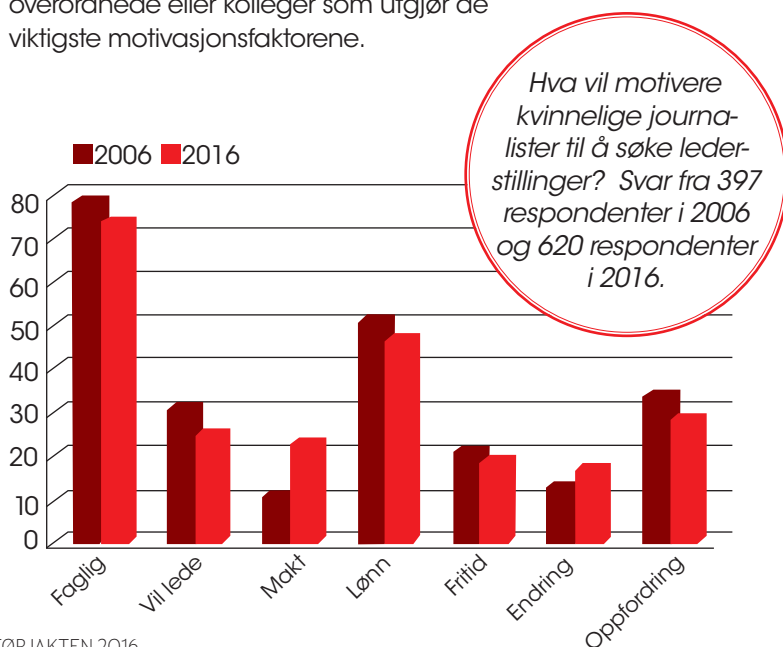
Motiverende: utfordringer, oppfordringer og lønn

To ting var slående da vi i 2006 sammenlignet "motivasjonssvarene" fra de kvinnelige redaktører med svarene fra de kvinnelige journalistene. Redaktørene vektla – i sum – ønsket om å lede / være sjef og ønsket om makt/innflytelse mye sterkere enn journalistene. Samtidig la journalistene mye større vekt på lønn enn hva redaktørene sa at de gjorde da de i sin tid sa ja til å bli ledere. At begge grupper vektla nye faglige utfordringer sterkest, kan knapt sies å være noen overraskelse.

På ett punkt kan det synes som om det kvinnelige journalistene har blitt litt "tøffere" med årene. En langt større andel sier nå åpent at makt/innflytelse er en viktig motivasjonsfaktor for dem. Riktignok er det bare en snau fjerdedel som har dette med blant de viktige kriteriene når de skal vurdere en mulig sjefsjobb, men andelen er fordoblet siden 2006.

Et annet vesentlig poeng, som redaktørundersøkelsen ikke fanger opp: Mange av de kvinnelige journalistene legger stor vekt på at oppfordringer fra overordnede eller kolleger ville bety mye for å få dem til å søke eller si ja til en lederstilling. Det siste underbygger et av de viktigste rådene fra dagens redaktører, nemlig at potensielle kvinnelige lederkandidater må bearbeides fra et tidlig tidspunkt, for å bli motivert til å ville å gå inn en lederjobb når dette kan bli aktuelt.

Utover dette er det ikke de store bevegelsene fra 2006 og frem til i dag når det gjelder hva som motiverer kvinnelige journalister til å søke seg mot lederstillinger. Det er ønsket om faglige utfordringer, muligheten for høyere lønn og oppfordringer fra overordnede eller kolleger som utgjør de viktigste motivasjonsfaktorene.



Demotiverende: arbeidstid, kompetanse, kultur

Svarene på spørsmålet om hva som eventuelt virker demotiverende for å søke eventuelle lederjobber, inneholder interessante funn, også med tanke på et par endringer i svarmønsteret fra 2006 og frem til i dag.

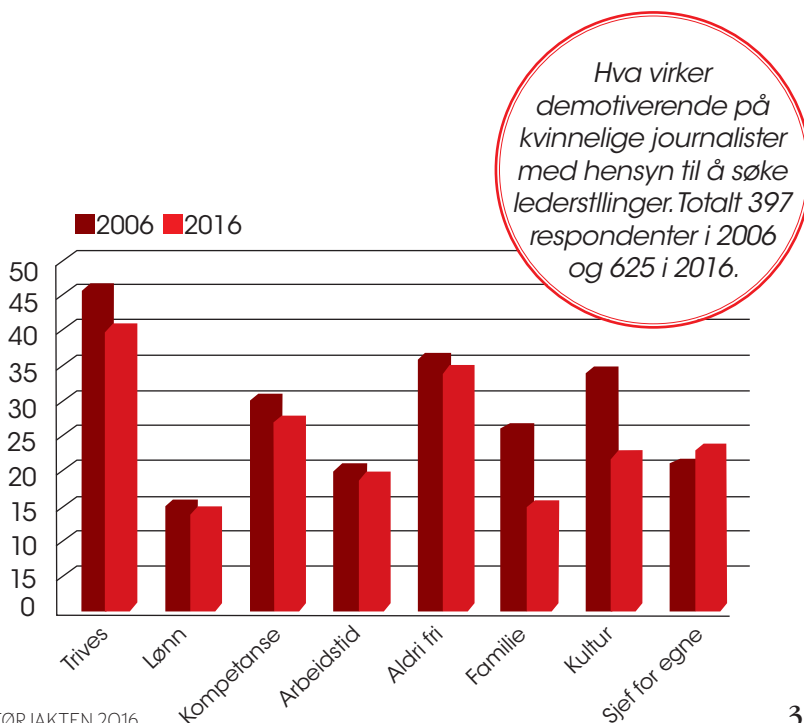
Fortsatt er det slik at svaralternativet "Trives veldig godt i den jobben jeg har", er den klart hyppigste begrunnelsen for ikke å søke mer ansvar (46 prosent i 2006 – 40 prosent i 2016). For vårt formål er det mer viktig å se på utslagene av de svarene som handler om arbeidstid og arbeidstidsordninger. Slår man sammen de "vegringsfaktorene" som gjelder arbeid på ubekvemme tider, frykten for aldri å kunne ta helt fri og frykten for at en lederstilling vil være vanskelig å kombinere med familie og barn, representerer dette fortsatt – som i 2006 – det klart største hinderet for å få kvinnelige journalister til å ønske seg inn i lederposisjoner.

En interessant forskjell fra svarene i 2006 er at det nå er klart færre journalister som spesifikt refererer til familielivet som et hinder. Mer generelt er likevel frykten for "aldri å ha fri" eller å jobbe på ubekvemme tidspunkter like stor i år som for ti år siden. Men de spesifikke henvisningene til familielivet er altså færre.

Uansett er det åpenbart fortsatt en vesentlig utfordring for dem som ansetter fremtidige ledere i norske redaksjoner å sørge for opplegg rundt lederstillingene som gjør at de lar seg kombinere med familie/barn og en viss grad av forutsigbarhet i forhold til å kunne ha skjermet fritid. Et annet interessant punkt som er verdt å merke seg er at "sterke mannskulturer" i redaksjonens ledersjikt scorer langt lavere nå enn i 2006. Fortsatt er det riktignok 22 prosent

som oppgir dette som en demotiverende faktor, men andelen er altså redusert med en tredel siden forrige gang.

Også i årets undersøkelse tyder svarene på at det er hold i påstanden om at kvinnelige journalister er mer selvkritiske enn mannlige, og at det i mange tilfeller gjør at de ikke søker. Hele 27 prosent har krysset av for at de ikke føler seg kvalifisert/kompetent til å påta seg en lederjobb, hvilket altså stemmer godt overens med de kvinnelige redaktørenes vektlegging av dette som et sentralt element. Prosentandelen på dette punktet er omtrent den samme som for ti år siden.



Kvinnelig kravspesifikasjon

Av de til sammen 625 som har svart på spørreundersøkelsen, har 350 kommentert det åpne spørsmålet "Nevn fem faktorer/endringer (eller så mange du kommer på) som ville øke din motivasjon for å søke en redaksjonell lederstilling". Dette spørsmålet henger tematisk tett sammen med det lukkede spørsmål 7 (se figur 3 ovenfor). Hensikten med å stille et åpent spørsmål var også i år å se om vi fikk frem andre faktorer enn dem som er listet opp som svaralternativer på spørsmål 7, og – ikke minst – å se om det er konsistens i svarene, det vil si om utslagene på det lukkede spørsmålet, og om det som fremkommer under de åpne tilbakemeldingene, ser ut til å henge fornuftig sammen.

I utgangspunktet er det selvsagt vanskelig å skulle samle åpne svar fra 350 respondenter innenfor noen få stikkord. I dette tilfellet var det imidlertid ikke så vanskelig å gruppere de faktorer eller endringer som vil være motive-rende for kvinnelige journalister i forhold til å skulle søke lederstillinger. De fem hovedgruppene scorer omtrent like høyt i antall. Gruppene er forholdsvis grovt inndelt, og flere av dem inneholder litt ulike elementer og med ulik tilnærming. Like fullt mener vi det er fullt mulig å lese et tydelig mønster i tilbakemeldingene, et mønster som korresponderer forholdsvis godt med svarene på det lukkede spørsmål 7.

A Lønn og frynsegoder

Lønnsvilkår er nevnt av 86 av 350 respondenter, hvilke er omtrent samme andel som i 2006, da 102 av 397 respondenter la vekt på lønn. De fleste har bare karakterisert dette som "høyere lønn" eller "bedre lønn". Det kan i utgangspunktet være litt usikkert om man med dette mener høyere lønn enn hva vedkommende har i dagens stilling, eller om leder-

lønningene må økes. Slik spørsmålet er stilt, mener vi imidlertid at det er rimelig å anta at det er snakk om det siste. Som i forrige runde er det en del som har vist til "likelønn" for mannlige og kvinnelige ledere, og enkelte har også vist til andre goder enn lønn, som for eksempel pc, telefon, lønning av vaskehjelp, osv.

I det store og hele er det interessant hvor likt dagens journalister vurderer dette, sammenlignet med journalistene for ti år siden.

B Arbeidstid og familieliv

Det er påfallende hvor mange færre som i 2016 nevner arbeidstid og/eller familieliv som viktige elementer ved vurderingen av hva som vil motivere dem til å søke en lederstilling, sammenligne med 2006. For ti år siden trakk rundt 25 prosent av respondentene frem dette elementet i en eller annen form, mens det i år er kun ti prosent som gjør et poeng av det.

Dette korresponderer godt med reduksjonen i andelen journalister som i det lukkede spørsmålet med samme tema oppgir manglende tid til familie som en begrensende faktor – se figur 4. Det korresponderer imidlertid dårlig med det faktum at det fortsatt er svært mange som på det samme spørsmål oppgir frykten for lange arbeidsdager og for "aldri" å ha fri som viktige demotiverende momenter.

Et annet interessant poeng er at det i de åpne kommentarene ikke er så mange som uttrykker bekymring for arbeidstidens lengde. Derimot er de bekymret for at det kan bli mye jobbing på ugunstige tidspunkter. De fleste som har kommentert dette snakker derfor om behovet for "ordnet arbeidstid" eller "forutsigbar arbeidstid". Mange har også et ønske om fleksibel arbeidstid, og et par gir sågar spesifikt uttrykk for at man vil ha begge deler; "forutsigbar og fleksibel arbeidstid".

C Kulturendringer, kommunikasjon og samarbeid i redaksjonen

I 2006 var det 97 respondenter som – i en eller annen form – viste til det vi med et fellesbegrep kan kalle “kulturendringer” i redaksjonen. Det handlet dels om generelle ønsker om endringer i redaksjonens og ledelsens indre liv (“en kultur som bruker mer tid på å jobbe enn å kritisere”), men også om forholdet mellom mannlige og kvinnelige måter å se ting på (“en mindre machopreget kultur”). Mange av dem som dengang berørte dette temaet, gjorde det til et poeng i seg selv at flere kvinner, og da særlig flere kvinner i ledelsen, ville være motiverende for å få dem til å vurdere å søke en slik stilling selv.

Kanskje har det hjulpet? I hvert fall er det svært få av de 350 som har svart på det åpne spørsmålet om motivasjon for å søke lederstillinger, som nå nevner kultur spesifikt som et hinder. Rundt 25 av de 350 har dette med sitt svar. Noen av dem, men på langt nær noe flertall, nevner “machokultur”, “gubbekultur” eller lignende spesielt. I mange tilfeller er det generelle trekk ved kulturen i redaksjonen som er problemet; manglende kommunikasjon, liten vilje til å tenke nytt, ikke kultur for å hjelpe hverandre osv. Reduksjonen i andelen som på det åpne spørsmålet nevner redaksjonskultur som et hinder, korresponderer godt med reduksjonen i andelen som har krysset av for dette på det åpne spørsmålet – jfr figur 4. Det er selvsagt en spekulasjon, men det kan jo tenkes at dette henger sammen med det faktum at det har blitt flere kvinnelige redaksjonelle ledere. Som sagt: Kanskje har det hjulpet?

D Kurs og kompetanse

I likhet med for ti år siden er det også i 2016 en åpenbar forutsetning fra mange av de kvinnelige journalistene om at dersom de skal vurdere en lederstilling, må det følge

med lederkurs eller andre former for kompetansetilførsel. Nærmere 60 av de 350 respondentene har nevnt dette som et viktig kriterium. Det er tydelig fra vårt materiale at mange av de kvinnelige journalistene fortsatt er usikre på sin egen kompetanse, særlig i forhold til spørsmål som gjelder administrasjon og personalledelse, og at de generelt er veldig opptatt av å være godt kvalifiserte før de trer inn i en lederjobb. Kanskje er det reelt, men man kan likevel spørre seg om ikke dette speiler en smule større ydmykhet enn hos en del av deres mannlige kolleger? Coaching og oppfølging ble nevnt av mange i 2006. Det samme gjelder i dag. De kvinnelige journalistene vil gjerne være sikre på at noen følger dem inn i lederjobben og kan bidra til et mestrer oppgaven fra start.

E Synliggjøring av kvinner - oppfordringer om å søke

Mange, men en mindre andel enn i 2006, nevner det å bli oppfordret til å søke som en viktig motivasjon for faktisk å gjøre det. For ti år siden var 23 prosent av respondentene opptatt av å være sikre på at de var ønsket i stillingen. Nå er dette sunket til rundt 16 prosent. Det er for øvrig i tråd med det som fremkommer i redaktørundersøkelsen, hvor det blant dagens kvinnelige ledere er langt færre som sier at de søkte jobben fordi de ble oppfordret til det, og langt flere som sier at de søkte på eget initiativ – jfr figur 1.

I tråd med det som er fremkommet blant annet i spørreundersøkelsen blant de kvinnelige redaktørene, er det viktig for dem som vil ha frem kvinnelige lederkandidater at man aktivt oppsøker og oppmuntrer disse. Nå er ikke de kvinnelige journalistene bare opptatt av at ledelsen uttrykkelig skal si fra om dette. De legger også stor vekt på at deres nåværende kolleger ser positivt på deres kandidatur.

Og til slutt noen råd ...

Til sammen 329 respondenter har gitt kommentarer til spørsmålet "Hvilke råd vil du på generelt grunnlag gi eiere eller sjefredaktører som ønsker å utvikle og rekruttere kvinner til redaksjonelle lederstillinger?" Det er, heller ikke denne gang, mulig å gi en tilnærmet fornuftig og samtidig kortfattet eller punktvis oppsummering av disse kommentarene. Mange av dem fanger poenger som er kommet frem andre steder i undersøkelsen, og bekrefter eller underbygger disse. Bruken av andre ord, og tilløp til supplerende og komplementerende poenger gjør at vi har forsøkt å fange essensen i tilbakemeldingene, og oppsummerer dem forsøksvis i de følgende kommentarene – gjengitt mer eller mindre in extenso. De oppsummerer mange utfordringer, og det bør være både nyttig og interessant.

"Prøv å se skikkelig etter hva kvinner i redaksjonen har av kvaliteter og faktisk leverer. Se forbi beskjedenhet som kvinner gjerne har litt mer av. Vær ærlig og sannferdig - på krav, forbedringsmuligheter og hva en utfordring til lederoppgave vil innebære."

"Det er ikke nødvendigvis de som har mest lyst til å bli sjef, som er best egnet. Jeg tror mange kvinner ikke gidder å delta i rekrutteringsmessige "skjønnhetskonkurranser" fordi de vet hvor mye arbeid slike jobber krever. Hvis det det ikke kommuniseres noe ønske om at de skal trå til, er det like behagelig å la være. Ønsket om prestisje er kanskje mindre fremtredende hos kvinner, enn hos menn. Pluss at trygghetssøken kanskje er større. Hvis alt skal stå og falle på den enkeltes egeninteresse, tror jeg mennene blir i flertall - automatisk."

"Å aktivt rekruttere, og å aktivt dyrke ideen hos kvinnelige talenter om at de kan bli gode ledere, og at det kan skje ganske fort. I tillegg bør man ved rekruttering

av journalister unngå å plassere etter tradisjonelle kjønnsrollemønstre. Kvinner på krim, politikk, næringsliv. I tillegg kan man se hva som eventuelt hindrer dyktige kvinner, og forsøke å legge til rette.”

“Begynn med å spørre kvinnene direkte hva som skal til for at de vil søke seg oppover. Back dem up og vær med på å gi kvinnene autoritet overfor ansatte og lesere. Pass på å gi like lønns- og arbeidsvilkår til menn og kvinner i ledelsen.”

“HVIS jeg hadde ønsket å bli leder, ville det betydd mye om ledelsen hadde tatt en prat med meg og sagt at de hadde tro på meg som framtidig leder (hvis de hadde det), OG tilbudt kursing i ledelse, OG gitt meg mulighet til å prøve det ut i mindre omfang enn ved plutselig å bli nyhetsredaktør. Det har vært mange muligheter for alle i redaksjonen her til Å SØKE på lederstillinger ved utskifninger i ledelsen, men kurven ville vært for bratt ved å gå fra menig journalist til en lederstilling uten den nevnte prosessen som bro mellom de to.”

Om å finne kvinnene og å rekruttere dem!

JANNE JARNFELDT, HR-DIREKTØR I ARVATO



Det gjelder å gi kvinner muligheter på kvinnens premisser, og akseptere og verdsette forskjellen mellom kvinner og menn.

Hvordan finne kvinner i egne rekker

Alle vet at kvinner er like dyktige ledere som menn. Ingen er uenige i at det er bra å ha jevn fordeling av kvinner og menn til å lede bedriften. Hvorfor er det da slik at det fremdeles er menn som dominerer ledergruppene på arbeidsplassene? Vi liker å tro at Norge er et foregangsland når det gjelder likestilling. Faktum er at dette overheadet ikke er riktig.

- ★ *Tre av ti ledere er kvinner.*
- ★ *En av ti toppledere er kvinner.*
- ★ *60 prosent av studentene er kvinner.*
- ★ *Kvinner velger tradisjonelle yrker innen f.eks. omsorg, med lav lønn og status.*
- ★ *Kvinner tjener i snitt nærmere 20 prosent mindre enn menn.*
- ★ *50 prosent av kvinnene jobber deltid, noe som forstyrrer mulighetene for karriere.*
- ★ *Norske kvinner jobber færre timer enn kvinner i noe annet europeisk land.*
- ★ *Andelen kvinner som tar lederutfordringer har gått ned de siste årene.*

Dessverre gjelder denne statistikken også for kvinner i media. Vi diskuterer stadig hvorfor kvinner ikke er bedre representert i ledersjiktet. Vi har hørt om glasstak, manglende killerinstinkt, prioritering av familieliv, Gutteklubben Grei, kvinnenettverk uten menn og mange andre elementer. Undersøkelser viser at kvinner er underrepresentert i lederstillinger fordi:

- ★ *Kulturen i organisasjonen er tradisjonelt preget av at mannlige ledere tar avgjørelser.*
- ★ *Økt krav til inntjening gjør at mannlige ledere "safer" og velger tradisjonelt.*
- ★ *Generell endringsuvillighet.*
- ★ *Manglende bevissthet om positive sider ved mangfold.*
- ★ *Få kvinnelige rollemodeller eller suksesshistorier.*
- ★ *Lite bevisst ansettelsespolitikk.*

Skal vi få til lik kjønnsfordeling i ledergrupper, handler det om vilje og bevissthet.

Kvinner må ha vilje til å ta ansvar for egen karriere og ha et innstendig ønske om økt ansvar og en lederrolle. Organisasjonens aktive ønske om å få kvinner opp og frem, må struktureres og forankres og følges nøye opp.

Strategisk forankring er første steg

Innstillingen til kvinnelige ledere kommer fra toppen og påvirker hele organisasjonen. For å sikre økt kvinneandel i lederstillinger bør dette forankres hos toppledelsen og nedfelles i bedriftens strategi.

Det kan være nyttig å trekke frem de positive sidene ved å ha en bedrift preget av kvinner i like stor grad som menn.

Erfaring viser at:

- ★ *Kulturer som lykkes med mangfold og likestilling er dynamiske, åpne og ser på ulikheter som en ressurs. De er inkluderende, fleksible og dette påvirker effektiviteten positivt.*
- ★ *Organisasjoner som reflekterer det mangfoldet av kvinner og menn det skal betjene, har et konkurransefortrinn og vil tiltrekke seg nye markeder og muligheter.*
- ★ *Lik fordeling av kvinner og menn i lederstillinger gir organisasjonen et positivt omdømme.*
- ★ *Kvinner bidrar positivt til arbeidsmoral og kommunikasjon.*
- ★ *Kvinner har generelt høy kompetanse. Det er nyttig å sette seg konkrete, tallfestede mål når det gjelder utviklingen av organisasjonskartet.*
- ★ *Hvilke stillinger skal opprettes eller erstattes, og hvordan kan kvinner få innpass?*
- ★ *Hvordan skal man sikre at målene nås?*
- ★ *Hvilke konsekvenser får det hvis målene ikke nås?*

Noen kvinner er offensive og modige i forhold til å flagge sitt kandidatur for lederroller. Men allfor mange er tilbakeholdne og nølende. Å påta seg et lederansvar er en stor avgjørelse, ofte med betydelig fallhøyde. Det er ikke vanskelig å forstå hvorfor mange, og faktisk stadig flere, takker nei. Det er en utvikling vi ikke kan slå oss til ro med.

Vi må kartlegge hva som skal til for å få kvinner opp og frem. Å ta lederansvar og markere seg i bedriften handler om motivasjon, vilje og hardt arbeid. All forskning viser at en av de viktigste faktorene for å utvikle gode medarbeidere, er gode ledere. Dette gjelder nok ikke minst for å utvikle kvinnelige ledere. Den enkelte leder har en svært viktig rolle i utvikling av talenter, ikke minst de kvinnelige talentene.

Synliggjøring av kvinnelige talenter

Som nevnt er det nyttig å konkretisere hvordan man skal synliggjøre selskapets kvinnelige ledertalenter. Det kan gjøres på mange måter:

- ★ *Mål- og utviklingssamtalen som kartleggings- og motivasjonsverktøy. Samtalens struktur og innhold springer ut fra den overordnede personalstrategien, og det kvalitetssikres at samtaler gjennomføres i henhold til intensjoner. Selskapet bør ha rutiner for registrering av samtaler, og disse bør være fortrolige og forpliktende.*
- ★ *Strukturert talentutvikling*
- ★ *Etablering av karriereutvikling for kvinner*
- ★ *Nettverk*
- ★ *Mentorvirksomhet*
- ★ *Coaching*

Mål- og utviklingssamtalen er et svært viktig verktøy i personalutvikling.

Denne fortrolige samtalen mellom leder og medarbeider er en glimrende mulighet til å sette fokus på karriereutvikling. En leder som gir utfordringer via nye arbeidsoppgaver og følger opp på en god måte, får motiverte og lojale medarbeidere som vokser seg inn i nye roller. Små prosjektoppgaver kan fort bli til store prosjektoppgaver, og sakte men sikkert blir ikke tanken på en lederrolle så fremmed. Hvis man samtidig gir muligheten til videreutdanning og kurs, stiger mestringfølelsen i enda større grad.

Utviklingsplan: Å møte sin leder en gang i året til en utviklingssamtale er svært nyttig. Men verdien stiger veldig om samtalen følges opp med en utviklingsplan med konkrete punkter for hva som skal være fokusområder i det kommende året. En oppfølgingsamtale etter seks måneder er med på å justere kursen og forhåpentligvis øke motivasjonen både hos leder og medarbeider.

Karriereplan: For medarbeidere som har ønske om lederansvar, eller for medarbeidere som det skal satses spesielt på, for eksempel kvinner, er det nyttig å sette opp en tre til fem års karriereplan.

- ★ *Planen har en konkret målsetting og er forpliktende for både leder og medarbeider.*
- ★ *Planen har milepæler for hva som skal oppnås for hvert halvår, f.eks. prosjektansvar, lederansvar, arbeid innen nytt område eller utplassering.*
- ★ *Suksesskriterier konkretiseres: Hvordan ser det ut dersom man er på rett vei etter et år, to år osv.*
- ★ *Det defineres hvilket ansvar medarbeideren har, og hva leder skal gjøre.*
- ★ *Det lages en plan for kurs og videreutdanning.*

Talentutvikling: Stadig flere bedrifter jobber strukturert med utviklingen av selskapets talenter.

Det inviteres til deltakelse i talent-/lederutvikling i selskapets regi, med program som går over 6–18 måneder. Dette gir den enkelte medarbeider en god anledning til å synliggjøre sin kompetanse og sine ambisjoner, og bedriften får anledning til å bli kjent med og evaluere sine talenter i en ny og annerledes setting. På bakgrunn av talentprogrammet opprettes en lederkandidatpool.

Strukturert talentutvikling er en vei å gå når man vil sikre at selskapets kvinner får oppmerksomhet og utviklingsmuligheter. Ofte erfarer man at kvinner markerer seg positivt og setter seg i respekt på slike program, noe som gir selvtillit og trygghet i forhold til mannlige ledertalenter. Programmene gir muligheter til å vise mange sider ved seg selv i en situasjon hvor menn og kvinner deltar på lik linje.

Nettverk og møteplasser: Mange kvinner danner egne nettverk for utveksling av erfaring. Slike nettverk kan det også tas

initiativ til fra bedriftens side. Det gir kvinner anledning til å samles, bli kjent, lære av hverandres erfaring og bli inspirert. Bedriften kan også invitere til rundebordsdiskusjon med representanter fra ledelsen eller eksterne bidragsyttere. Det finnes mange andre typer arrangementer eller møteplasser som kan bidra til det man ønsker å oppnå, nemlig at kvinnene synliggjøres, blir kjent og lærer av hverandre.

Mentor: Yngre medarbeidere vil ha stor nytte av å ha et fortrolig rådgivningsforhold til en erfaren medarbeider i bedriften. Fungerer dette som det skal, har man mulighet til å få informasjon og gode råd som kan være svært nyttig, både som mentor og som medarbeider. Forutsetningen for at dette skal fungere, er at mentoren er motivert og prioriterer møteavtalene, og at det hersker et absolutt konfidensialitetsforhold mellom mentor og medarbeider.

Coach: En coach er en ekstern samtalepartner som lytter og stiller spørsmål for å gjøre deg bevisst på egne evner og muligheter. Mange har svært god nytte av slike samtaler, ikke minst hvis man er i en prosess for å gå inn i roller med mer selvstendig ansvar og synlighet på arbeidsplassen. Lederrollen er en ensom rolle, og coachen kan fungere som en "ventil" for tanker og erfaringer. Mange bedrifter betaler coachsamtaler for medarbeidere. Sørg for å finne frem til coacher som kjenner næringslivet.

Hvordan rekruttere nye kvinner

En helhetlig personalpolitikk er forankret i selskapets overordnede mål og strategi og er retningsgivende for hvordan man utvikler medarbeiderne. Ønsker man endringer, for eksempel flere kvinner i lederstillinger, starter den prosessen allerede på strategisk nivå. Det gjelder å sette et realistisk forpliktende mål og så være nytenkende og konkret i arbeidet med å sørge for at kvinner får muligheten til å ta ansvar.

Å lage en handlingsplan

La en gruppe personer fra ulike deler av bedriften få ansvar for en handlingsplan, og sørg for å synliggjøre arbeidet, for eksempel på intranettet. Gi planen et navn, på den måten blir den lettere en naturlig del av bevisstheten og det man snakker om. Ved å skape engasjement og eierskap til hvorfor man ønsker å gi kvinner mer ansvar, skaper man legitimitet rundt ambisjonene til de kvinnene som gjerne vil markere seg. Ved å synliggjøre gevinsten for bedriften ved å ha kvinner i ledelsen, for eksempel ved oppmerksomhet fra markedet, skaper man et fellesskap rundt målsettingen. Å gjennomføre endringer er hardt arbeid. Det kreves at man kontinuerlig holder lyskasterne på målet.

I arbeidet med handlingsplanen er det avgjørende å ha et bevisst forhold til forutsetningene for å få til en endring, nemlig bedriftens særtrekk.

Kultur: Hva kjennetegner selskapets kultur, hvordan påvirker den arbeidsmiljøet i forhold til kommunikasjon, samarbeid, åpenhet, sosiale arrangementer og fagforeningsarbeid? Hva ønsker vi å ta vare på, og hva vil vi på sikt endre i kulturen?

Kompetanse: Hvordan er den eksisterende kompetansebeholdningen, og hvilken type kompetanse trenger vi for å være konkurransedyktige i fremtiden? Hvordan er det generelle utdanningsnivået? Hvordan utvikles/videreutdannes medarbeiderne? Hva gjøres for å sikre at man beholder kompetansen i selskapet?

Ledere: Hva kjennetegner selskapets ledere i forhold til ansiennitet, utdanningsnivå, alder, kjønns sammensetning og andre faktorer av betydning for bedriften? Er lederne rekruttert internt? Hva slags bakgrunn har ledere som er rekruttert eksternt? Finnes det en plan for å erstatte ledere i nøkkelposisjoner? Hva gjøres for å utvikle eksisterende og nye ledere?

Lederskap: Hvordan ser organisasjonskartet ut i forhold til antall nivåer og rapporteringsveier? Hva er typisk for den måten ledelse utøves på, med fokus på medbestemmelse, kommunikasjon, delegering, reaksjonsformer og mulighet for individuell utvikling?

Møtestruktur: Hvordan forankres og gjennomføres møter og hvordan følges de opp? Hvem deltar, og hva kjennetegner kommunikasjonsformen?

Kartlegging: Hvordan kartlegges selskapets aktiviteter via HMS-arbeid, tilfredshetsundersøkelser og mål- og utviklingsamtaler?

Livsfaseplanlegging: Hvordan forbereder man seg på å ivareta seniormedarbeidere i forhold til ev. nye, tilpassede arbeidsoppgaver, fleksibel arbeidstid eller pensjonsordninger?

Rekruttering av nye medarbeidere: Hvordan kartlegges behov? Hvem godkjenner tilsetting av nye medarbeidere? Har selskapet en enhetlig rekrutteringspolicy? Bli stillinger utlyst internt? Hvilken rolle spiller tillitsvalgte i tilsettingssaker? Hvordan kvalitetssikres strategiske retningslinjer som f.eks. kjønnsfordeling, etnisk mangfold geografisk representasjon eller utdannelsesnivå? Hvordan tiltrekker man seg kompetent arbeidskraft? Hva gjøres for å fremstå som en attraktiv bedrift? Finnes det et trainee-program?

I gjennomgangen av disse elementene, vil man forhåpentligvis raskt se hvordan man kan få til små og store konkrete endringer som sikrer at kvinnene får oppmerksomhet og muligheter.

Finne kandidater

Når en stilling skal besettes, vil alltid kompetanse og erfaring telle mer enn for eksempel kjønn. Kvinner vil aldri tjene på å få fortrinn hvis det betyr å gå på akkord med kompetansen. Men har man bestemt seg for å øke andelen kvinner i ulike posisjoner, viser all erfaring og statistikk at man er nødt til å være handlekraftig og bevisst for å få dette til. Nye medarbeidere finner man ute på markedet eller i egne rekker. Den aller beste måten å skape grobunn for et kvinnepositivt miljø på, og gi sterke signaler om at man satser på kvinner, er å finne en kvinne internt i bedriften.

Å velge egne medarbeidere til ledige posisjoner, spesielt lederstillinger, har følgende fordeler:

- ★ *Det skaper motiverte og ambisiøse medarbeidere og gir viktige signaler om karrieremuligheter. Dette gjelder ikke minst for kvinner.*
- ★ *Det bidrar til å utvikle bedriftens kompetanse.*
- ★ *Man kjenner til kandidatens kompetanse.*

Å rekruttere utenfra kan også ha sine fordeler. Argumentene kan være:

- ★ *Å få skaffe ny kompetanse, enten kandidater med attraktiv utdannelse eller med spesifikk bransjeerfaring.*
- ★ *Å finne kandidater som vil påvirke miljøet i ønsket retning.*
- ★ *Å påvirke elementer som kvinneandelen eller aldersspredning.*

Kravspesifikasjonen – forutsetningen for vellykket rekruttering

Ofte velger man å søke både eksternt og internt når en stilling skal besettes. Søker man eksternt kan det gjøres via annonsert søk eller direkte søk/hodejakt, som ofte gjennom-

føres av et konsultentselskap. Uansett hva man velger, starter en rekrutteringsprosess alltid med en grundig jobbanalyse og kravspesifikasjon.

Enhver bedrift bør ha spesifikasjoner som kvalitetssikrer ansettelsene, en variant for nyopprettede stillinger og en for stillinger hvor en medarbeider skal erstattes. Kravspesifikasjonen bidrar også til en bevisstgjøring rundt hvordan kvinnelige søkere skal vurderes.

Spesifikasjonen skal inneholde følgende punkter

- ★ *Bakgrunn for søk etter ny medarbeider*
- ★ *Konkret beskrivelse av ansvarsforhold, rapporteringsvei og jobbinnhold (stillingsbeskrivelse)*

KOMPETANSEKATEGORIER

- ★ *Krav til formalkompetanse (utdannelse)*
- ★ *Krav til realkompetanse (kunnskaper og ferdigheter)*
- ★ *Ønske om bransjekunnskap eller erfaring*
- ★ *Ledererfaring eller interesse for å påta seg lederansvar*
- ★ *Evne til selvstendig arbeid/jobbmestring*
- ★ *Samhandlingsevner*
- ★ *Endringsvillighet*

PERSONLIGE EGENSKAPER

- ★ *Evne til initiativ*
- ★ *Sosiale egenskaper*
- ★ *Samarbeidsevner/fleksibilitet*
- ★ *Kreative evner*
- ★ *Analytiske evner*
- ★ *Evne til struktur*

ANDRE FERDIGHETER

- ★ *Språk*
- ★ *IT-kunnskaper*
- ★ *Spesifikke ferdigheter*

ØVRIG

- ★ *Fleksibilitet i forhold til reising*
- ★ *Disponere egen bil*
- ★ *Annet*

BETINGELSER

- ★ *Lønn*
- ★ *Pensjonsordning*
- ★ *Bilordning*
- ★ *Øvrige incentiver*

Kvalitetssikret rekrutteringsprosess

Vi kan lære av tidligere erfaringer. En nyttig øvelse kan være å gå gjennom alle ansettelser de siste årene, og se på årsakene til at en mann ble foretrukket fremfor en kvinne, spesielt når det gjelder lederstillinger.

Spesielt interessant blir det å sammenligne interne og eksterne ansettelser. Er det mulig å se et mønster? Er det mer eller mindre åpenhet til kvinner som rekrutteres utenfra?

Annonsetekst

Kravspesifikasjonen legger grunnlaget for annonseteksten, som bør være informativ og presis. Det er strenge regler for å gå åpent ut med preferanser når det gjelder for eksempel kjønn. Så her gjelder det å bruke språket kreativt slik at man tiltrekker seg oppmerksomhet fra den gruppen man ønsker seg kandidater fra. Oppgi alltid kontaktpersoner i utlysningsteksten. På den måten kan man få en dialog med attraktive kandidater og sikre seg at de søker.

Hvordan vurdere en CV

En CV er kandidatens salgsdokument.

Den skal være utformet slik at "kjøperen", nemlig arbeidsgiver, får lyst til å treffe kandidaten.

Noen bruker et standard CV-oppsett, mens andre setter et

personlig preg ved å presentere seg med bilde, arbeidsprøver, lange tekster og anbefalinger.

Det finnes ingen fasit på hva som er riktig eller galt. Fasiten ligger i om kandidaten blir innkalt til intervju eller ikke. Det er det din opplevelse som mottaker som avgjør. Å vurdere en CV er faktisk svært subjektivt.

Når CV-er skal leses med kvinnevennlige briller, er det viktig å minne seg på at for at en kvinne skal være interessant så må hun ikke nødvendigvis ha en karriere som minner om en manns!

Generelt er det visse ting man bør merke seg på en CV:

PERSONLIGE OPPLYSNINGER: Foruten navn og kontaktopplysninger er det vanlig å ha med fødselsår og sivilstatus. Hvis fødselsår mangler er det ofte en grunn til det! Antall barn og deres alder sier mye om personen evner å kombinere jobb og familieliv, noe som igjen vitner om ambisjoner og struktur.

UTDANNELSE: Navn på lærested, grad oppnådd med årstall og kanskje karakter oppnådd. Det kan være interessant å se på hvordan kandidaten har satt sammen sin formelle kompetanse. Har man valgt en tradisjonell vei, eller viser valgene individualitet? Har man fullført utdannelsen? Hva slags resultater er oppnådd?

YRKESERFARING: Navn på selskap, tittel på stilling og årstall. Jobbinnhold i stillingen, ansvarsområder og gjerne resultater som er oppnådd. Se etter kontinuitet i ansettelsesforholdene. Er det perioder utenfor arbeidslivet. Er det hyppige jobbskift? Har kandidaten fått økt ansvar i et ansettelsesforhold som har vart lenge? Er det en rød tråd i karrieren, eller virker det usammenhengende? For ledere bør det stå noe om resultatoppnåelse.

ØVRIG INFORMASJON: Kurs, styreverv og interesser. Dette er elementer som forteller mye om kandidatens initiativ, evne til å ta

og bli gitt ansvar, kreativitet, arbeidskapasitet, sosiale ferdigheter, ryddighet, struktur og mye annet. Spesielt om man søker etter kvinner til lederstillinger kan man finne mye informasjon her.

Lag et rekrutteringsteam

Fordi vi legger vår egen opplevelse til grunn når vi leser en CV, er det viktig å kvalitetssikre prosessen. Her er noen nyttige råd:

- ★ *Start med å definere hvem som skal delta i ansettelsesprosessen. Ønsker man en kvinnelig leder, er det uhyre viktig at det er kvinner med i denne gruppen.*
- ★ *Med grunnlag i kravspesifikasjonen vil det være visse elementer på CV-ene man er spesielt fokusert på, for eksempel formell utdanning, evne til å ta ansvar, samarbeidsevner eller lignende. Lag et enkelt skjema over disse elementene, og kryss av etter hvert som du jobber deg gjennom søkerbunken. Bruk gjerne et enkelt tallsystem for å evaluere kandidatenes egnethet. Vær kreativ og grundig i forhold til hvordan kvinnelige søkere kan nå opp.*
- ★ *Les CV-ene individuelt uten å utveksle meninger.*
- ★ *Vær bevisst på å lese med et åpent sinn!*
- ★ *Ha et oppsummeringsmøte hvor kandidatene gjennomgås på bakgrunn av evalueringsskjemaet. Det er faktisk mye enklere å vurdere og diskutere egnethet på bakgrunn av nøytrale verdier som for eksempel tall enn bare subjektiv synsing.*
- ★ *Vurder interne og eksterne søkere på lik måte! Ofte har man en forutinntatthet i positiv eller negativ retning i forhold til søkere man kjenner. Det er uhyre viktig å ha en profesjonell og objektiv holdning, ikke minst om man leter etter kvinner. Ha respekt for at interne søkere løper en risiko ved å flagge at man ønsker seg ny jobb. Om man ikke når opp, skal disse søkerne sitte igjen med følelsen av å ha*

blitt behandlet på likt grunnlag som andre. Om valget faller på en intern kandidat, skal ledelsen kunne argumentere for et slikt valg, spesielt om det skulle vise seg at kandidaten ikke lykkes i jobben.

Intervjusamtalen

Et jobbintervju er ikke en uformell prat med kandidaten. Det er heller ikke et forhør hvor det gjelder å avsløre skjulte feil og mangler. Gode intervjuprosesser er preget av gode forberedelser, lik behandling av alle kandidater og bruk av vurderingsverktøy som er tilpasset situasjonen.

I møtet med den enkelte jobbsøker bør man ikke møte med mer enn to representanter fra bedriften. I jakten på kvinner er det selvfølgelig viktig at det er en kvinne til stede under intervjuene av både kvinnelige og mannlige søkere.

Å intervju jobbsøkere er en krevende sport.

For å sikre topp resultat kreves gode forberedelser.

Vi mennesker liker å tro at vi er rasjonelle i alle sammenhenger, men det er dessverre ikke tilfelle. Underbevisstheten spiller oss mange puss, noe som kan få konsekvenser for vurderingen av jobbsøkerkandidater. Vi tar med oss forestillingene våre inn intervjusamtalen. Det er liten tvil om at kvinners lave representasjon i ledergrupper og styrer delvis skyldes slik begrenset rasjonalitet.

Forskere forklarer fenomenet på denne måten:

STEREOTYPI: *Personer tillegges egenskaper ut fra egne assosiasjoner og forestillinger mer enn objektive, faktiske forhold. Kvinner tillegges egenskaper som menn mener at de har.*

LIKHETSEFFEKT: *Vi favoriserer personer som ligner oss selv. Menn foretrekker menn.*

FAVORISERING *av det som vil tjene deg selv. Menn bygger sine nettverk og har nytte av det.*

OVERVURDERING AV EGEN VURDERINGSEVNE. *Menn har historisk sett dominert og tatt avgjørelser, og dette har en tendens til å forsterke seg.*

FØRSTEINTRYKKEFFEKTEN: *Vi danner oss et inntrykk etter 90 sekunder. Halo-effekten: Fordreining av oppfatning, vi overser eller overfokuserer på trekk vi ikke vil se eller ikke liker.*

Strukturert intervju: For å kvalitetssikre intervjusituasjonen, har man virkemidler som beviselig gir resultater. Det viktigste er å bruke intervju-skjema som sikrer at alle kandidatene blir vurdert på likt grunnlag.

- ★ *Intervju-skjemaet lages på bakgrunn av kravspesifikasjonen.*
- ★ *Følg skjemaet og still de samme spørsmålene til alle kandidatene.*
- ★ *Sørg for å stille åpne spørsmål.*
- ★ *Be om eksempler og illustrasjoner for å få kandidaten til å utdype svarene.*
- ★ *Finn frem til et eller to eksempler på kritiske situasjoner man kan møte i den aktuelle stillingen, og lag en situasjonsbeskrivelse som er enkel å formidle. Det kan være smart å diskutere gunstig og ugunstig atferd på forhånd, slik at man møter kandidatene med samme utgangspunkt. Be kandidaten gjøre rede for hvordan han eller hun ville gått frem i situasjonen. Vurder kandidatens kommunikasjonsferdigheter, evne til empati, problemløsning, initiativ og ansvarssevne. Noter underveis. I denne typen øvelse er det mulig å legge til rette for å få frem egenskaper hvor kvinner får muligheten til å markere seg.*

Det er bevist at intervjuer som gjennomføres uten strukturert skjema, har svært liten validitet i forhold til å ta en korrekt avgjørelse. Det blir lett en samtale dominert av tilfeldigheter og manglende fokus. Det er lett å tenke seg at kvinner har et langt dårligere utgangspunkt i en slik situasjon, spesielt hvis det utelukkende er menn som intervjuer.

Andre virkemidler: I tillegg til intervjuet kan seleksjonsprosessen gjøres på bakgrunn av arbeidsprøver, realistiske jobbsituasjonsøvelser, evnetester og personlighetsanalyser. Personlighetsanalyser sier noe om personens forutsetning for å lykkes i jobben. De bør brukes med største varsomhet. Det anbefales at personell som er sertifisert og har lang erfaring i bruk av slike verktøy, trekkes inn.

Intervjusituasjonen: Sørg for å skape en god stemning under intervjuet, som gjør at kandidaten senker skuldrene og får vist seg fra en positiv side. Hensikten er at man skal bli kjent med hverandre. Utfordrende og tøffe spørsmål stilt på en vennlig måte får større effekt og riktigere respons som man kan lære mye mer av, enn brutale skudd fra hoften.

Det er tre elementer man særlig vurderer i et jobbintervju:

- ★ *Kompetanse: utdanning, yrkeserfaring og ferdigheter*
- ★ *Motivasjon: Hvorfor vil kandidaten ha jobben?*
- ★ *Personlige egenskaper: Vil kandidaten passe inn i stillingen og i vår bedrift?*

Vurdert ut fra disse punktene er det en nyttig øvelse å finne gode argumenter for de kvinnelige søkerne, forutsatt at deres kvalifikasjoner er på nivå med de mannlige søkerne. Se på kvinnelige kvalifikasjoner på en ny måte, uten kompromisser. Det handler om å utvide sin evalueringstankegang og se etter andre egenskaper.

Hvordan overtale en kvinne

Å finne frem til dyktige lederkandidater blant kvinner er faktisk ikke vanskelig. Å overtale dem til å ta en fremtredende stilling kan imidlertid by på problemer.

I europeisk sammenheng er norske kvinner kjent for å prioritere familie og barn. Mange forklarer det med at kvinner ikke er villige til å betale prisen, verken når det gjelder arbeidsbelastningen eller det intense fokuset man må tåle.

Norge har en likhetskultur hvor det ikke er så akseptert å kjøpe seg tjenester til barnepass på samme måte som i andre land. Mens franske kvinner kanskje ikke ser barna sine mer enn noen timer gjennom en arbeidsuke, skal norske mødre være til stede. Den sosiale og personlige belastningen ved å være mye fraværende gjør at mange norske kvinner velger bort en lederkarriere.

Et annet element er at kvinner som har tatt en lang utdanning, ofte får barn etter fylte 30–35 år, og dermed er småbarnsforeldre i de årene de er mest attraktive på arbeidsmarkedet.

Bedriftene kan på sin side legge til rette slik at kvinner får muligheten til å ta mer ansvar.

- ★ *Sørg for å gi kvinner gradvis mer ansvar, og synliggjør suksessene.*
- ★ *Legg til rette for kvinner som er gravide og som har små barn.*
- ★ *Lag et rettferdig system for å evaluere kvinner.*
- ★ *Gi kvinner lik lønn for likt arbeid. Ingenting er mer demotiverende enn å oppdage at du tjener mindre enn mannlige kolleger.*
- ★ *Lag opplegg for mentorvirksomhet, utdanning og egenutvikling.*
- ★ *La praktiske ordninger med vask, barnepass, trening, fritidshus og andre ting være en del av betingelsene.*

Verdsett forskjellen!

Det er ikke lett å endre på gamle vaner, som for eksempel synet på kvinnens forutsetninger i forhold til mannens. Mange kvinnelige ledere har nok som meg opplevd å bli behandlet på en måte som kan best beskrives som bevisstløs mangel på respekt. (Ja, noen ganger er det kanskje med overlegg også.) Det gjelder å gi kvinner muligheter på kvinnens premisser, og akseptere og verdsette forskjellen på kvinner og menn. Man nærmer seg "likestilling" på så mange måter. Ikke alle fremgangsmåter er like formålstjenlige.

ASSIMILASJON: *"Vi er alle like."*

Vi ansetter en kvinne i en tradisjonell mannsposisjon og forventer nøyaktig lik innsats.

ULIKHET: *"Vi tar vare på ulikheten."*

Vi ansetter en kvinne, og gir henne ansvaret for alt stoff om kvinner. All erfaring viser at det er når vi verdsetter forskjellen, at vi får de beste resultatene:

INTEGRASJON: *Vi gir den kvinnelige medarbeideren alle muligheter for å utføre ulike arbeidsoppgaver og verdsetter at jobben gjøres på en litt annen måte.*

Når kvinnelige ledere og medarbeiderne bruker sine forskjeller til å gjøre ting på en ny måte, skaper det eierskap, noe som gir personlig utvikling, og som får bedriften til å blomstre.

Å oppnå kjønnsbalanse i ledelse

ANNE GRETHE SOLBERG, SOSIOLOG I
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET



Mange trekker den feilslutningen at det å få kvinner inn i ledelse handler om likestillingspolitikk mer enn om organisasjonsutvikling. Næringslivet selv er ikke særlig opptatt av «likestilling». Ordet likestilling blir sett på som noe politikere holder på med. Det er et negativt ladet ord som blir assosiert med kvinnesak, maktkamp og urettferdighet. Begrunnelsene som gis for å satse på kjønnsbalanse i en bedrift er derimot knyttet til å utvikle talent og sikre at bedriften fremstår attraktiv. Synlig kjønnsbalanse viser at bedriften er takt med tiden og kan tiltrekke seg høyt kompetente kvinnelige og mannlige medarbeidere. Mange nyutdannede menn er like lite som unge kvinner, villig til å gå inn i mannsdominerte virksomheter. I mange bedrifter forankres derfor mål om bedret kjønnsbalanse i toppledelsen som en strategi for kompetanseutvikling. Dette kan påvirke både kunder og investorer.

Det vil nå beskrives et konsept som utvikler organisasjoner til å oppnå kjønnsbalanse i ledelse. Hensikten er at flest mulig skal få innsikt i prinsippene bak og kunne iverksette tiltak der det er underskudd av kvinner i ledelse. Programkonseptet er tidligere kjørt i mediebedrifter gjennom MBL, i bank- og finansnæringen, i oljeselskaper og i IKT-bedrifter. Programmet er utviklet ut fra bedriftenes behov og er i stadig forbedring. Det er ca. 600 kvinner som har gått gjennom programmet og om lag 70 % har tatt større ansvar ¹. De har rykket opp i linjen, tatt større fagansvar, fått større budsjettkrav, større per-

sonalansvar eller tyngre prosjektlederjobber. Programmet er prisbelønt både i Norge og USA.

Programmet er omfattende og går systematisk til verks, men er relativt enkelt å gjennomføre både for deltagere og administratorer. Det er lagt stor vekt på at det skal være en del av bedriftens strategiske forutsetninger og at det er forretningsmessig nyttig og praksisnært. Programmet endrer lederkulturen og retter seg mot to målgrupper. Den ene er etablerte kvinnelige og mannlige ledere på de øverste nivåene med rekrutteringsansvar. Den andre er kvinnelige ledertalent med karrieren foran seg.

Dette er et karrierebevegende konsept mer enn det er et lederutviklingsprogram. Den nysgjerrige leseren vil kunne få noen grunnleggende oppfatninger om hva arbeid med å rekruttere damer innebærer ved å feste seg ved disse prinsippene. Programmet beskrives i korthet.

Kartlegging av karrierekoder

Programmet starter med intervjuer av de ti til tjue øverste lederne i den bedriften som skal oppnå kjønnsbalanse. Målet er å synliggjøre de reelle mønstrene i lederutvelgelses-kriteriene som finnes i bedriften. Det finnes ikke ett sett med kriterier eller karrierekoder som gjelder for alle virksomheter.

Prinsippet som programmet legger til grunn er at karrierekoder er avhengig av bransje og kultur, men uavhengig av ledes kjønn. Det er med andre ord de samme kravene som stilles til både kvinnelige og mannlige ledere. Karrierekoder er sånn sett kjønnsnøytrale. De kravene og pliktene som skal fylle behovet i lederfunksjonen er viktigere enn kjønnsforskjeller². Oppmerksomheten gis til fellesskapets og organisasjonens interesse mer enn til kvinners og menns personlige interesser³. Topplederne forteller altså sine karrierehistorier.

Vi får vite om deres karrierekode dvs. hva konkret har de tenkt og gjort på veien mot toppen. Felles koder krystalliserer seg i intervjumaterialet. Disse karrierekodene fungerer som en syretest. De sier noe om repertoaret lederne har spilt på, hvilken lederkultur de opererer i og hvordan de forholder seg til ansvar og oppgaver. Dette er ofte noe annet enn det som står i HR-dokumenter om policy for rekruttering av ledere. Mange av disse øverste lederne sier at det ikke har noen hensikt å intervju akkurat dem fordi de har gjort karriere så forskjellig fra andre. Min erfaring etter å ha intervjuet langt over tusen ledere, er at det ikke er sant. Det oppstår raskt klare felles mønstre og «oppskrifter» på deres karriereutvikling. Karrierekodene som kommer frem er ofte helt entydige.

Det kan være fem eller seks kriterier som går igjen hos alle lederne. Det kan for eksempel handle om å lede endringer ved å vise menneskelighet og forståelse for hvor smertefullt endring er. Det kan være å evne å ta feil. Mange har tatt åpenbare gale beslutninger som har fått uønskede konsekvenser. Da har det for dem handlet om selvcoaching, stå i kaos og innrømme og lære av feilene sine. Flere har tenkt som en leder på høyere nivå enn det de selv har vært på til enhver tid. Det har gjort at de raskt har kommet frem til hva kloke beslutninger er ut fra bedriftens strategiske målsettinger. De har relatert arbeidsoppgaver til hele verdikjeden. De har sett egne mikrobeslutninger i lys av markedet, konkurrentene og partnere. Kodene kan også være å mestre samarbeid, tenke grunnleggende kommersielt, kommunisere tydelig og strategisk. Mange misforstår og tror at de må være utpreget maskuline for å nå opp i ledelse. Intervjusamtalene og annen forskning på toppledere har vist det motsatte ⁴. Det handler om å være god på samarbeid, være etiske, troverdige og ha forståelse for at det er mennesker med ulike forutsetninger som skal ledes på best mulig måte. Prinsippet er at kvinners økte innsikt i de reelle karrierekode

akkurat i den bedriften de jobber i, får fortgang i rekrutteringen av kvinner til lederstillinger.

Å klatre i en hierarkisk organisasjon er som hermeleken. Det er nærmest en naturlov. Det er om å gjøre å være lik de som sitter på toppen. Slik markerer lederkandidater seg effektivt inn i konkurransen som hardner jo høyere opp en kommer. De som lykkes, inkluderer seg selv fremfor å ekskludere seg selv. Dette gjelder i like stor grad for menn som for kvinner. Det handler om å være tilpasningsdyktig ved å være en offensiv kodeknekker og være villig til å endre seg og gjøre det som skal til. Det er ikke nødvendigvis den tøffeste eller den som brøler høyest som ansees som en god lederkandidat. Husk at det i ordtaket heter «survival of the fittest» og ikke «survival of the strongest». Det er den som best passer inn som ender i maktens korridorer. Det innebærer ikke nødvendigvis å være ettergivende, men å kunne bruke samme form og farge på egne meninger slik at en blir lyttet til i den rådende kulturen.

Nesten alle toppledere sier at karriereutviklingen deres har vært ubevisst og tilfeldig. De har sagt ja når tilbudet har kommet. Ingen har bestemt seg på forhånd for å bli toppleder. Det har bare skjedd. De gir uttrykk for at de har hatt et oppriktig engasjement for at virksomheten deres skal lykkes. De har sagt ja og nei underveis ut fra hva de selv har hatt tro på at de har klart.

Håndtering av mellomlederrollen har ofte vært inngangsbilletten til karriereklattringen. Det er her en må tåle press både ovenfra og nedenfra. Medarbeiderne en har personalansvar for skal motiveres, og de feilene de gjør skal håndteres. Over står ledere som krever kontroll, rapportering og innsikt i fremtidig inntjeningen. Flere uttrykker at mellomledelse er svært utsatt og virker som en flaskehals.

Deltagerne i programmet

Etter kartlegging av karrierekode kommer seleksjon av deltagerne. Det handler først om å velge ut de mest attraktive kvinnelige Talentene. Det er de som har lederambisjoner og en viss aksept for de kartlagte karrierekodene. Har de stor motstand mot kodene, kan veien opp bli svært bratt. Seleksjonen av de kvinnelige Talentene skjer gjennom personlige intervjuer og ved jobbpsykologiske tester. Målet er å ta med i programmet de som er endringsvillige og nysgjerrige på å lære ting som kvalifiserer dem til å ta større ansvar. Et viktig programprinsipp er at «den som vil, får det til».

Et annet sentralt prinsipp er at å rekruttere en kvinne inn i ledelse for å sikre et mangfold, sjeldent fører frem. Det å skulle representere et mangfold er en stor bær å bære og over lang tid blir det umulig for den enkelte kvinne. Forskning tyder dessuten på at det ikke er store forskjeller på hvordan kvinnelig og mannlige ledere oppfatter seg som ledere⁵. Å argumentere med at kvinner representerer et etterlengtet mangfold, kan derfor være en gal vei å gå.

Etter at de kvinnelige ledertalentene er kartlagt kommer turen til å identifisere den andre deltagergruppen. Det er Agentene, som Talentene skal jobbe sammen med tett i hele programperioden. En Agent er en etablert leder, kvinne eller mann, som sitter i den øverste delen av pyramiden. Agentene tar også jobbpsykologiske tester, intervjues og må være motiverte til endring og læring. Agentene må være villige til å utvikle egen lederstil og holdninger. Det er viktig å få Agenter som er der de strategiske beslutningene tas i virksomheten.

Etter at alle Talent og Agenter er lokalisert, matches de ut i fra et likhetsprinsipp slik at de snakker sammen så godt som overhodet mulig. De får beskrivelser på bakgrunn av psykologiske tester, intervjuer og CV om hva som kan være deres individuelle endringspotensial og hva de kan tilføre

hverandre i parrelasjonen. Noen ganger er de dypt uenige i de skriftlige uttalelsene, men det spiller mindre rolle. Hensikten er å få satt i gang prosessen for egenutviklingen. De skriver en kontrakt sammen der begge presiserer hva som er deres eget endringsmål. Et viktig programprinsipp er at det er «bare deg selv som kan forandre deg». Det presiseres derfor at det forventes utvikling, vekst og læring hos begge parter. Videre handler det om at det i hovedsak er Agenten som coaches av det kvinnelige Talentet. Agenten bringer til torgs sine dilemmaer, problemer og utfordringer i sin jobb-hverdag og sparrer med Talentet om dette. Talentet får da tilgang på strategiske utfordringer på et høyere nivå enn hun selv er. Det resulterer i at neste gang hun sitter i interne jobbintervjuer har hun en terminologi og strategisk forståelse som gjør at hun utkonkurrerer andre kandidater til lederjobben. Hun blir et naturlig valg. Agenten på sin side får innspill fra Talentet han/hun respekterer og sparrer med.

Det kvinnelige Talentet blir sånn sett en kilde til innovativ tenkning for utøvelse av Agentens egen lederrolle. Agenten må revurdere egne holdninger og ser verden annerledes. Dette nedfeller seg i dannelse av lederkriterier og avlæres i rekrutteringsprosesser i bedriften på lang sikt⁶. Med andre ord skal Talentet knekke koder for å bli en helt naturlig del av en short list når nye lederkabler legges, og Agenten skal endre organisasjonskultur og lederutvelgelseskriterier. De faglige modulene og seminarene designes ut fra de kartlagte karrierekodene og de kvinnelige Talentene drilles i dem. Det er også obligatoriske samlinger knyttet til selvledelse, strategisk tenkning og gjennomslagskraft. Det er blant annet en modul der en skuespiller lærer Talentene hvilke teknikker som gir gjennomslagskraft. I tillegg til seminarer og arbeidet i parrelasjonen coaches Talentene av profesjonelle konsulenter for å sikre motivasjon og endringsvilje. Et viktig prinsipp for å ta større ansvar enten det er som

linjeleder eller fagleder eller prosjektleder, er å ha ideer om hvordan det kan jobbes mer effektivt. Det handler om å skape diskusjon endre retning på diskusjoner og bygge argumenter. De kvinnelige Talentene skriver derfor en praktisk rettet prosjektoppgave der de tar tak i kjepphestene sine og kommer med forslag til løsninger. Denne presenteres til slutt for lederne i virksomheten som da får opp øynene for hvor dyktige disse kvinnelige Talentene er og hvor innovativt de tenker.

Det handler ikke om glasstaket

Glasstaket er ikke et tema i programmet. Glasstaksteorien er de usynlige og ubevisste mekanismene som praktiseres av maskuline eldre menn og som hindrer kvinner fra å komme over mellomledernivået ⁷. Erfaringen fra programmet er at kunnskap om glasstaket kan hindre kvinner i å bli motiverte før de oppdager at lederansvar er noe positivt. Kvinner reagerer høyst ulikt på kunnskap om glasstaket. Mange har dyp innsikt om barrierene i systemet slik de er beskrevet i teorien om glasstaket. De har et velutviklet vokabular og et stort feministisk engasjement for å knuse glasstaket. Det er ingen garantier for at denne innsikten hjelper dem på veien. Glasstaksteorien er en årsaksforklaring skapt av kritiske feministiske forskere på 70- og 80-tallet ⁸. Mye forskning viser at dagens menn ikke uten videre kjenner seg igjen i metaforen og at kvinner som ikke fokuserer på glasstaket, er de som gjør karriere.

Det er heller ikke alltid at det er sammenheng mellom årsaker dvs. hvorfor og tiltak dvs. hvordan. Det kan være grunn til å spørre om mediernes fokus på glasstaket er med på å hindre kvinners muligheter mer enn å fremme dem. Den typiske topplederen skylder ikke på systemet om noe går galt eller om hun ikke får den jobben hun hadde lyst på. Det handler i større grad om å avmystifisere og folkeliggjøre det som skjer på maktens tinde.

Det er verdt å merke seg at programmet fokuserer på hva som skjer inne i bedriften og ikke på det livet deltagerne velger å ha utenfor. I prinsippet regnes privatlivet å gå utover hva bedriften kan påvirke. Det betinger at de kvinnene som er med, evner å organisere privatlivet sitt. Mange av disse kvinnene som deltar har ofte små barn eller føder i løpet av programmet. Sheryl Sandberg, CEO i Facebook, har startet bevegelsen «Lean in» og skrevet en bok med samme navn. Hennes intensjon er å oppmuntre og støtte kvinner som vil leve ut sine ambisjoner. Hun ønsker å endre kvinners fokus fra hva de ikke kan oppnå til hva de faktisk kan oppnå. Det er kvinnen selv som sitter i førersetet og med engasjement og bevisst innsats kan de få til endringer i livet som kan sikre dem topplederjobben.

Tre gode råd til kvinner som ønsker seg lederjobber:

- ★ *Gjør en god jobb der du er.*
- ★ *Knekk de kjønnsnøytrale lederkodene.*
- ★ *Ha et oppriktig engasjement for at den virksomheten du jobber i skal lykkes.*

Knekk av karrierkodene er kun et virkemiddel for å komme i posisjon og for å innta lederjobbene. En potensiell endring kulturen for lederutvelgelse er opp til de som sitter i de øverste ledernivåene.

Lykke til!

¹ Seljelid, H. (2005) *Har lederutvikling effekt? Evaluering av et lederutviklingsprogram.* NTNU. Bemer, A. (2004) *OdaTalentprogram, IKT-Norge*

² Stelter, N. (2002): *Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications*

³ Ciolac, M. (2013): *Stereotypes and gender differences in leadership.*

⁴ Solberg, A. G. (2012): *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse.* UiO

⁵ Solberg, A. G. 2012: *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse.* Universitetet i Oslo.

⁶ Drake, I. & Solberg, A. G. (1995): *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket.* Tano

⁷ Acker, J. (1992): *Gendering Organizational Analysis.* Sage

⁸ Drake, I. & Solberg, A. G. (1995): *Kvinner og ledelse gjennom glasstaket.* Tano

Om å bli rekruttert som leder

ANNE WEIDER AASEN, KVELDSREDAKTØR

I TV 2-NYHETENE



Jeg sitter hjemme på kjøkkenet en høstdag i 2008, i fødselspermisjon med mitt første barn. Jeg koser meg med permisjonstiden, langt unna min faste jobb som politisk reporter, og har endog begynt på et universitetsstudium i kinesisk språk, en drøm jeg har hatt lenge. Da tikker en mail inn. Det er TV 2s nyhetsredaktør Jan Ove Årsæther som ber meg om å oppsøke lederkurs. Selv om jeg sitter som ammende mor i gulpevennlig ulltøy, uglamorøst og langt fra yrkeslivet, blir dette en slags marsjordre for meg. Jeg deltar på en serie kurs gjennom det neste året, og takker ja til å steppe inn som vaksjefvikar når jeg kommer tilbake i TV 2. Og når en ledig kveldsredaktørstilling dukker opp, søker jeg – og får den.

Om å begynne i det små

For bare ett par år tilbake hadde jeg sagt et rungende nei til å oppsøke lederjobber. Min umiddelbare begrunnelse var "Jeg vil ikke meg selv så vondt". Som mangeårig politisk reporter var jeg vant til å være kritisk til makta, både utenfor og innenfor TV 2. Jeg anså en lederstilling som en lite attraktiv posisjon hvor det ville være mer kritikk enn ros å høste. I en TV-stasjon eksisterer det dessuten en spesiell dynamikk som gjør at det for mange seniorer er mer fristende å fortsette å jobbe som profilert reporter ute i felt enn å bli en anonym mellomleder. Det er mer glamorøst å være en profil enn å lede dem. Hvorfor ble jeg da plutselig motivert til å oppsøke lederop-

pgaver? En faktor – og som NRs undersøkelser både blant redaktører og journalister viser er gjeldende for mange kvinner – er modning over tid. Den høsten jeg var gravid, og visste at jeg uansett snart skulle ha et langt avbrekk fra jobb, sa jeg ja til å fungere som nestleder på TV 2s samfunnsavdeling. Det ga nyttige erfaringer om ledelse, og innsikt i både de formelle og mer uformelle rutinene og dynamikken i TV 2s redaksjonsledergruppe. Samtidig opplevdes det relativt ufarlig "bare å være nestleder". Senere ble det også flere muligheter til å vikariere for ulike sjefer, før det til slutt ble utlyst en fast redaktørstilling. Å begynne i det små, og takke ja til vikariater, var nok ganske avgjørende for at jeg etter hvert valgte en redaktørjobb. Det ga meg en tro på at jeg ville klare jobben. Jeg skulle selvsagt ønske at jeg hadde vært en type som hoppet rett i en topplederjobb uten å blunke, og som torde å kjenne på risiko og følelsen av ikke å lykkes. Men mange kvinner vil gjerne føle seg hundre prosent kompetente før de sier ja til en lederjobb. Derfor er det viktig at redaksjonsledere er bevisste på betydningen av å la kvinner bygge seg opp i det små, og rekrutterer kvinnelige journalister til ledervikariater. Kanskje innebærer det at man må se seg om en ekstra runde når hullene i vaktplanene på mellomledernivå skal fylles. Merkelig nok står det ofte en ung, fremadstormende mann klar til å steppe inn på kort varsel. Å velge kvinner forutsetter også at det finnes kvinner i redaksjonen å rekruttere fra. Flere redaksjoner sliter med kjønnsbalanse, så bevisstheten hos redaktørene må slå inn enda tidligere, på det tidspunktet hvor de lovende journalistspirene i 20-årene rekrutteres inn til praksisplasser, sommerjobber og vikariater.

Om å bli sett

Min lille historie fra kjøkkenbenken kan virke tilfeldig og anekdotisk, men faktum er at det å bli sett av en overordnet leder kan være avgjørende for at kvinner velger å bli leder. Tidligere undersøkelser viser at både kvinner og menn

generelt oppsøker redaktørstillinger fordi de blir bedt om det. I tillegg trekker kvinnelige journalister i NRs undersøkelse fram at oppfordringer fra overordnede vil bety mye for å få dem til å søke lederoppgaver. En enkelt mail kan altså ha mye å si – selv om det naturligvis ikke lå noen lovnader om redaktørjobb i den. Selvsagt finnes det kvinner med stor tro på seg selv, og som søker lederjobber uavhengig av om de er oppfordret til det eller ikke. Men for min del var redaktørens oppfordring om lederkurs med på å gi meg en visshet om at min retning om å ta mer og mer ansvar var riktig og ønsket – også fra bedriftens side.

Om overgangen fra journalist til redaktør

Har så jobben budt på overraskelser av ubehagelig eller totalt uforutsett art? Den faglige overgangen fra mangeårig politisk reporter til kveldsredaktør var overkommelig. For å bli tryggere i den publisistiske rollen og å bli oppdatert på diskusjonene i redaktørstanden oppsøkte jeg flere nyttige kurs i NR-regi. Samtidig kan man aldri bli helt forberedt på – eller utlært i – hvordan det er å være leder. Å møte motstand, og at folk kan ha mange meninger om deg, er noe man må lære seg å håndtere hvis man tidligere har vært opptatt av å bli likt. Jo mer man stikker seg fram, jo mer blåser det.

Om mannsdominans

Mange kvinner, både redaktører og journalister, drar machokultur og mannsdominans fram som et hinder for å oppsøke lederstillinger. Det er selvsagt uheldig at en mannsdominert kultur skal gjennomsyre bedrifter og vanskeliggjøre rekruttering av kvinner. Samtidig gir et mannsdominert kollegium også et handlingsrom for kvinner. Nettopp det å være i minoritet gir mange muligheter. Bare få måneder etter at jeg hadde begynt i jobben som kveldsredaktør, og knapt rukket å melde meg ut av NJ, ble jeg spurt av valgkomiteen i NR

om å påta meg et tillitsverv i Redaktørforeningen. Et ja her utløste raskt andre oppgaver. Det illustrerer at kvinner har mange muligheter til å få posisjoner hvis de vil. Mitt råd til andre kvinner er å si ja til de mulighetene som byr seg. De fleste kvinner har såpass stor grad av selvsensur og selvinnsikt at det sjelden går galt. Hvis andre tror du er skikket til et verv eller en oppgave, er du som regel det.

Om "skilsmisseturnus"

Finnes det kvinne-arbeidstider? Eller rammer som er spesielt viktige for kvinner? Litt spøkefullt sier vi hjemme at jeg har "skilsmisseturnus", med en uke på og en uke av. Jeg jobber kun kveldstid og helg. Familiefiendtlig? Det kommer an på øyet som ser. De fleste kvinner jeg har møtt – uansett bransje – har sukket misunnelig over denne turnusen. Selv opplever jeg at jeg får det beste av to verdener: fullt fokus på jobb den ene uken, og muligheten til å være hjemmевærende mor den andre uken. Barna har erfart at far selvsagt er en like viktig og tilstedeværende omsorgsperson som mor. De har også lært å sette pris på andre voksenpersoner som viser omsorg, som for eksempel besteforeldre som med jevne mellomrom stiller opp som barnevakt.

I diskursen om kvinnelige ledere, dukker ofte barn opp som en hindring. Barn bidrar på minussiden i beslutningsregnskapet om kvinner skal bli ledere eller ikke. Vel, man kan også velge å snu litt på flisa. For min del opplevde jeg det å få barn som en forløsning og katalysator for å oppsøke andre, nye oppgaver – som for eksempel en lederjobb. Etter å ha gitt liv til et menneske, er det fint lite annet som framstår som viktigere eller mer skremmende. Å få barn ga meg en ny trygghet og selvfullt. Det ga også en effektivitet og gjennomføringskraft jeg ikke før hadde hatt. Jeg tok bachelorstudier i kinesisk språk i mine to fødselspermisjoner, og flyttet hele familien til Kina i et halvt år. Dette igjen ga meg selvfullt

inn i redaktørjobben. Jeg har stor tro på overføringskraften mellom ulike felter i livet. Hvis man blir sterk på ett område, smitter det over på andre områder. At barn kan fungere som en katalysator for å søke lederjobb, er selvsagt betinget av at arbeidsgiver anser kvinner med barn som attraktive lederemner. I TV 2 har i hvert fall ikke barn vært noen hindring for å få lederjobb, verken for kvinner eller menn.

Om kvinners eget ansvar

Endelig ligger det litt ideologi til grunn for min overgang fra journalist til redaktør. Jeg har i mange år ment, og også framsett høyt og tydelig, at TV 2 har hatt for få kvinner i ledelsen. Selv om jeg i mine år som reporter fikk gleden av å jobbe under tre flotte, sterke kvinnelige avdelingsledere - Ida Dypvik, Elin Sørsdahl og Ingvild Jensen - var de jo så altfor få i den store sammenhengen. De aller fleste i TV 2s redaksjonsleder-kollegium, både i Oslo og Bergen, var menn. Når man da får mulighet til å gå inn i nyhetsledelsen, er det nesten en plikt å si ja. Et ja handler om så mye mer enn bare en selv og sin egen karriere. Det blir ingen endring av kvinneandelen blant norske redaktører hvis kvinner vegrer seg og sier nei ved enhver korsvei.



Jævla kjerring

ELIN SOFIE LORVIK,

DIGITALREDAKTØR I TRØNDER-AVISA

Du sitter og skjelver. Irritert. Der var det igjen. Det ordet som bare gjør at du vil svare noe stygt tilbake, men du gjør det ikke. Du biter det i deg, for du er jo tross alt en god sjef. Hørt det før? Noen ganger er det sånn å være kvinnelig leder. Det er ikke riktig.

En skulle tro at kjønn ikke var et spørsmål i lederskap i 2015, men det er en grunn til at kvinner fremdeles trenger et oppmuntrende spark i baken for å ta på seg lederroller. Jeg vil påstå at en av grunnene er jobbkulturer med mannssjåvinister. (Selv om det er helt fantastisk å være leder, er det også forferdelig noen ganger. Jeg har valgt å ta for meg noen av de utfordringene jeg ser. Jeg kommer med noen konkrete tiltak og avslutter med et hurra og en high five, for det er tross alt mer glede og engasjement enn det er gråvær).

Hersketeknikk og ledervilje

Han hisser seg opp. Det er bare en hersketeknikk. Han reiser seg og gjør seg stor. Det er bare en hersketeknikk. Han snakker om deg til andre som om du ikke er tilstede. Det er bare en hersketeknikk. Han gestikulerer og bruker store ord. Det er bare en hersketeknikk. Han stiller spørsmål ved allerede gitte svar. Det er bare en hersketeknikk. Han kaller deg ei jævla kjerring. Han har krysset grensen.

Når en mannlig ansatt angriper med aggresjon og store ord, krever det en god porsjon selvbeherskelse å klare å være konstruktiv. Når denne mannlige ansatte heller ringer

en annen mann for å få bekreftelse i stedet for å høre på sin kvinnelige leder, må en virkelig ta frem lederviljen og troen på seg selv. Og når samtalen avsluttes med: "kjerring", tør jeg vedde på at få kvinnelige ledere bare lar det prelle av som vann på en oljefrakk. Og det skal man kanskje heller ikke gjøre. Eller?

I seng med sjefen og kollegaene

Hvor mange har ikke problemer med at de sover i samme seng som sjefen og flere av sine kolleger. De ligger der; midt mellom deg og samboeren. Du har ikke ønsket dem velkommen. Du har heller ikke gjort noe annet de siste tre timene enn å be dem forlate tankene dine, men, neida, de holder stand. Irriterende. Det er disse timene som går med til å tenke over hva du skulle ha sagt, hva du skulle ha gjort, og enda godt du ikke sa hva du virkelig mente der og da, men så må du jo få sagt det også, for sånn kan det ikke fortsette, tenker du. Og så begynner du å tenke på antall timer med søvn du har mistet og at du sikkert ser trett ut på jobben neste dag, og at da kanskje noen spør deg om det er noe som plager deg, noe du tenker på. Neida, skal du svare da, og si at du sov bare litt dårlig, vitse om at samboeren snorket, og så forsøke å lukke den døren. Ikke si det til noen.

Snakk om det

Flere undersøkelser gjort omkring ledelse viser at man bør snakke om det i ledergruppen eller ved å ta en prat med sine kolleger. Det er ingen grunn til at man skal bære ansvaret alene når man kan dele på byrden. Og min erfaring er at det hjelper. Å ta seg tid til en prat med en kollega kan gi ny giv. For ofte er det personalansvaret som kan spise opp tankens fritid. Grublerier over hvordan man skal ta tak i en situasjon kan være gift for fornuften.

Når man tar seg tid til å snakke sammen: kvinne til kvinne, med kollegaer på jobb eller via ulike nettverk, kommer

utfordringene med lederskap frem. Jobb og familie er et tilbakevendende tema. Kvinnelige ledere vil gjerne prioritere familien. De har barn de ønsker å følge opp, og de ønsker et trygt og godt hjem. Så føler de at det blir vanskelig, at de ikke klarer begge deler fordi de ansatte forventer at lederen er lengst på jobb; kommer først og går sist.

Tisking og hvisking

De kvinnelige lederne hører at det blir tisket og hvisket når de kommer ti minutter etter de andre. Mamma prioriterte å roe ned minstemann som slo seg vrang på vei til barnehagen. Nå kjenner hun på følelsen av ikke å strekke til. Arbeidsdagen nærmer seg slutten, og hun må hente i barnehagen, kanskje ikke hver dag, men noen dager. Så er det slik at barnehagen stenger et visst tidspunkt og hun vil helst ikke være den som henter barnet sist hver eneste dag, og så går hun kanskje ti minutter før forventet avsluttet arbeidstid. Hun sier det også, at hun må hente i barnehagen. For det er vel en legitim grunn som alle skjønner? Det blir tisking og hvisking i arbeidslokalene igjen – ikke blant kvinnene så mye som de mannlige kollegene. Så drar hun i barnehagen med dårlig samvittighet begge veier. Kvelden går til å gjøre unna faste gjøremål med familien, men samtidig er hun alltid tilgjengelig på mobilen. Hun tar den ikke bare når den ringer, men sjekker også når det kommer e-post. "Jeg skal bare", hører barnet oftere enn det utveksles blikkontakt. Hun har dårlig samvittighet også for det, men tenker at det må jo til. Barna er i seng, men det er ingen tid til å koble av – nå kobler hun på for fullt. Det er kanskje en leder som må skrives, i alle fall er det en mengde med e-poster som det lønner seg å svare på, for å spare tid neste dag. Før hun kryper under dyna med både sjefen og kollegene, har hun kanskje tid til å tenke over at hun ikke strekker til. Ingen vet at hun står opp klokken halv seks for å sette seg inn i dagens nyhetsbilde før hun vekker minstemann. Ingen ser

hvor mye tid hun bruker utenom kontortid. Det føles urettferdig, men ingen vet det.

Forventning og forankring

Mye av dette kunne vært unngått om man strukturerer jobbhverdagen for seg selv. Et grep kan være å stille krav til sjef og styret om forventninger rundt arbeidstid, og så må man gjøre det aller viktigste: man må forankre det ned i organisasjonen. Hvis man ved ansettelsen eller ved endringer i livssituasjonen vet at man skal kjøre og hente i barnehagen enkelte dager, så er det ikke noe i veien for at en leder kan ha andre arbeidstider enn de andre. Om man egentlig har arbeidstid fra klokken 08.00, forventes det at man er på plass da. Hvis man gjør det kjent at lederen starter på jobb klokken 08.15 i stedet, så blir det heller sett positivt på om man er på plass 08.10. Det må også inn i vaktlista som alle har tilgang til. Om denne enkle endringen gjør at en del stress forsvinner, så må vel enhver sjef stille seg bak løsningen, tenker nå jeg. For en lykkelig leder, er en engasjert arbeidsleder.

Hurra - lederlykke

Det å lykkes som leder er det herligeste i hele verden. Å se at dine ansatte yter fordi de trives på jobben, at de vokser med oppgavene, at de blir i stand til å ta egne avgjørelser og hjelper andre mot felles mål er pur glede for jobbhartet. Det er denne følelsen man etterstreber, men ofte har man det så travelt at man ikke tar seg tid til å kjenne på disse følelsene. Det er så mye annet som ligger på vent som man skulle ha gjort, men jeg mener at man alltid har tid til en high five. En klok bekjent sa en gang at det ikke handler om betalingsvilje, men betalingsglede. Den setningen var vel og merke om betalt digitalt innhold, men jeg har lånt med meg essensen. Ofte handler det ikke om vilje, men om gleden ved å gjøre ting. Det skal være gøy å være på jobb, faktisk så gøy at det

ikke koster deg noe å yte det lille ekstra, eller at du kommer en halvtime før for å henge med kollegaene dine i lunsjen. Det er jobbglede.

Mitt spark i baken

Jeg oppsøkte ikke lederansvaret på egen hånd, men som en del andre kvinner ble jeg sett. Det kom en telefon som forandret alt:

– Hei. Har du lyst til å bli redaktør og daglig leder?

Omtrent slik kom jeg inn i en lederstilling første gang. Selvsagt var det en lengre prosess med intervju og møter for å finne ut om avisen og jeg var riktig for hverandre. For som så mye annet, handler det om kjemi. Det er nesten som å lete etter en livspartner, det er ikke nok at man er rett på papiret, man må også finne hverandre praktisk og bli kjent på flere plan. Jeg vet ikke hva jeg svarte, men at det var noe i retning av "øhm" og "hæ" er nok riktig. Det er også riktig å si at jeg ble smigret i tillegg til overrasket, og kunne jeg ha gitt meg selv en high five, så hadde jeg gjort det.

Jeg satt i en journaliststilling i en lokalavis der jeg begynte å føle at sakene gikk i ring etter årstiden. Jeg hadde lært mye, men ville lære mer. Jeg hadde pågangsmot, men hadde ikke søkt andre stillinger. I mediebransjen vokser ikke faste heltidsjobber på tre. Jeg satt på en og følte meg av den grunn privilegert. Drømmene for fremtiden var at det måtte være noe mer, men ikke hva. Familie og venners innspill gikk mer på at det var lurt å holde seg til det som var trygt og godt enn å søke ukjente farvann. Jeg svarte som sant var at "jo, ja, kanskje har dere rett i det". Det stoppet likevel ikke tankene fra å vandre. På en eller annen journalist- eller mediekonferanse svarte jeg ærlig på et spørsmål om jeg var åpen for nye muligheter.

Det skulle bare en telefonsamtale til. Hvem blir ikke smigret av et slikt spørsmål der en sitter og lur på om en strekker til i

journalistyrket. Men sjef da? Leder? Meg? Det hadde jeg aldri tenkt over. Personalansvar, møter og så måtte jeg kanskje være streng innimellom også. Og de jeg skulle sjefe over hadde jobbet i bedriften i 25 år. Jeg var bare 27. At noen var menn og noen kvinner var ikke noe jeg reflekterte over den gang, men jeg lærte mye om meg selv og relasjoner i tiden som kom.

Jeg vil tørre å påstå at det er to ulike tilnærminger til et slikt spørsmål når det gjelder kvinner. Enten velger man Pippi-måten: «Det har jeg aldri gjort, så det klarer jeg helt sikkert», eller en begynner å lure på om en egentlig er god nok og stille spørsmål om hvorfor vil de ha meg.

Jeg hoppet på muligheten, solgte leiligheten og flyttet til en annen del av landet for å gjøre som Pippi ville ha gjort (noe som var mulig siden jeg ikke hadde barn som gjorde meg stedbunden). Magefølelsen min fulgte meg dit. Den var god å ha med på laget da jeg kom til et nytt sted uten å kjenne et eneste menneske fra før. Jeg har alltid syntes at det er noe attraktivt ved å flytte til et ukjent sted helt alene. Jeg liker følelsen av blanke ark, av å bli kjent med meg selv og andre på nytt. Jeg er nysgjerrig. Det er noe man trenger for å drive lederskap. En må være nysgjerrig på andre mennesker. Nysgjerrigheten har fulgt meg hit jeg er i dag, og jeg ville ikke vært noe annet sted enn i denne lederkvinnens smarte sko. Her trives jeg. High five for det!

Dagen blir ikke helt den samme uten



BERNT OLUFSEN, KONSERNDIREKTØR I SCHIBSTED

Jeg henger på veggen bak glass i en oval ramme. Rundt bordet sitter ni alvorlige menn. Det er Verdens Gangs redaktørkollegium anno 1989. Bildet er fra vårt forrige århundre.

Nei, arbeidsdagen blir ikke helt den samme uten kvinner i redaksjonsledelsen. Verken diskusjonen eller beslutningene. Kommunikasjon og produkt. Arbeidsmiljøet. Dette kan jeg trygt fastslå på grunnlag av 23 års erfaring fra ledelsen i et stort norsk mediehus.

En snuoperasjon

Da jeg høsten 1987 trådte inn i redaktørkollegiet, var det som en av åtte menn. To år senere var vi ni. Da jeg i 2011 forlot det samme kollegiet, var jeg hanen i kurven. Redaktørkollegiet besto av en mann og fire kvinner. Denne snuoperasjonen var ikke gjort i en håndvending. Det første kjønnsdelte redaktørkollegiet i en norsk storavis, var resultatet av et langsiktig arbeid som strakte seg over mange år. Å utvikle en organisasjon på denne måten starter nedenfra – med grunnmuren til mediehuset. Rekrutteringen av kvinnelige journalister måtte styrkes. Da jeg kom til Akersgaten på slutten av 1970-årene var det om lag 20 prosent kvinner i redaksjonen. Bare to kvinnelige reportere i nyhetsavdelingen, ingen i politisk avdeling, ingen på sporten, ingen på lokalkontorene, et fåtall på desken, én på utenriks. Jentene jobbet stort sett på kultur, med underholdning og feature.

De daglige avdelingsledermøtene og evalueringsmøtene ble stort sett holdt av og for menn. De få kvinnene som kom innom ytret seg sjelden. Vaksjefkorpset som redigerte avisen, bestod utelukkende av menn. Det ville være en løgn å si at dette ikke preget innholdet.

En lang reise kunne begynne.

“Kjerringrådet”

Jeg har aldri vært tilhenger av radikal kjønnskvoteing. Jeg har også til gode å finne to kandidater til en stilling som har hatt helt like kvalifikasjoner. De gangene jeg har satt hensynet til kjønnsbalanse foran talent for ledelse og faglige kvalifikasjoner, har jeg som regel også mislykkes med rekrutteringen.

Alt handler om å legge forholdene til rette for en balansert rekruttering av ledere. Og om å utvikle lederskap videre. Heller ikke den administrative ledelse var dominert av kvinner. Det såkalte «husmøtet» - den felles ledergruppen i VG - var i 1987 så stor at mødebordet strakk seg over to tilstøtende rom. Bare én kvinne var til stede – kontorsjefen.

Gerd Wilberg tok til gjengjeld fatt i problemstillingen og startet et langsiktig arbeid for å få rekruttert flere kvinner inn i ledelsen. «Kjerringrådet» ble et uformelt nettverk for kvinner i VG, til inspirasjon og utvikling av leder-emner. Jeg vet lite om dagsorden og møtenes innhold, men da jeg rekrutterte Nina Gram som avisens nye feature- og utviklingsredaktør i 1995 fikk jeg vite at «Kjerringrådet» flere år i forveien hadde «vedtatt» at hun skulle bli avisens første kvinnelige redaktør.

Mot slutten av 1980-årene ble spørsmålet om kvinne-rekruttering for alvor satt på dagsorden. Redaksjonsklubben

kom sent, men godt på banen, selv om klubben tidligere dette tiåret hadde hatt Sølvi Wærhaug som leder. En annen kvinnelig lederskikkelse, Elisabeth Selinger, var sjef for redaksjonsklubbens festligheter. Redaksjonsklubbens nyttårs-gilde var tidlig i 1980-årene fortsatt preget av «damenes tale» og blant journalisthustruene som var til stede, kåret man hvert år «den glade enke» - med premie til den som hadde hatt mannen mest på reisefot det siste året. Det var alltid kona til en sportsjournalist som «vant».

Kvinnene kommer

I Stortingets presselosje var bare et fåtall kvinner noen-sinne blitt medlemmer. VGs politiske avdeling hadde ingen kvinnelige reportere. Vi måtte se å få ansatt en. Valget falt på Kari Storsletten, som ble rekruttert fra NRK, hvor hun bl.a. hadde vært vaksjef i Dagsnytt. Storsletten ble senere avdelingsleder i VG, kanalsjef for P2 i NRK Radio og administrasjonssjef i Aftenpostens redaksjon.

Anne Lise Gjetvik var en av få kvinner som gjorde karriere på desken i VG. Hun ble vaksjef og leder for etableringen av avisens nye redaksjon for forbrukerstoff. Senere ble hun redaktør av bladet Det Nye, nyhetsredaktør i Aftenposten og magasin-redaktør i Schibsted Forlag og Egmont, bl.a.

Catharina Jacobsen var den lederen av VGs redaksjonsklubb som satte rekrutteringen av kvinner til lederstillinger på dagsorden, sammen med bl.a. Kari Storsletten. Catharina Jacobsen ble senere også avdelingsleder i VG. I samarbeid med redaksjonsklubben fikk vi omsider etablert en handlingsplan for økt likestilling mellom kjønnene i VG.

Målet var minst 40 prosent av det underrepresenterte kjønn i redaksjonen og langt flere kvinner i ledelse. Det var ingen revolusjonerende metoder vi tok i bruk for å nå disse målene.

Tiltakene handlet om å øke inntaket av kvinnelige sommervikarer, de beste hadde jo en tendens til å bli værende. Det samme gjaldt tilfeldige vikariater og journaliststudenter i praksis. Kvinner skulle få vikariere i redaksjonelle mellomlederstillinger. Videre ble det utarbeidet kandidatlistor med kvinner til ledige stillinger i redaksjonen. Kvinnelige kandidater skulle alltid velges ut til intervju, og det skulle alltid være minst en kvinne blant intervjuerne.

Tiger mot toppen

Et resultat av dette arbeidet ble at vi en dag fikk besøk av Kjersti Sortland, som hadde søkt en reporterstilling etter oppfordring. "Hun er en tiger," lød forhåndsamtalen fra Bergenskontoret som hadde ført henne opp på listen over mulige kvinnelige kandidater. Da vi stilte det tradisjonelle spørsmålet om hvordan hun så for seg sin egen stilling om ti år, svarte hun uten å nøle:

- Da har jeg kanskje jobben din!

Jeg var nyhetsredaktør i VG på dette tidspunktet i 1990 og Kjersti var en nyutdannet journalist på 21 år. Det ble en interessant leksjon om tydelige ambisjoner og målsettinger. Det skader ikke å ha det. Senere ble Sortland avdelingsleder og reportasjesjef, og hun er nå ansvarlig redaktør i Asker og Bærums Budstikke.

Handlingsplanen for økt likestilling i VG handlet også om tiltak for lederutvikling, internt og eksternt, og økt rekruttering av kvinnelige ledere. Avisen hadde hatt få kvinnelige reportasjefledere i nyhetsarbeidet, og det ble derfor fokusert spesielt på dette. Arbeidet resulterte i rekrutteringen av Grete Synnøve Ruud fra Hamar Arbeiderblad. Hun gled raskt inn i miljøet og fikk gradvis økt ansvar og bredere erfaringsbakgrunn som vaktstjef i sentralredaksjonen og leder for ulike redaksjonelle avdelinger. Slik ble hun også en godt kvalifisert administrativ redaktør fra 2005. Hun er nå distriktsredaktør for NRK Østfold.

De kvinnelige stemmene

En del av likestillingsarbeidet handlet også om avisens innhold, om synliggjøring av kvinner i spaltene, bredere stoffutvalg, og bygging av kommentatorprofiler. Avisens kommentaravdeling var mannsdominert, og det var nødvendig med nyrekruttering av en kvinnestemme. Kåre Valebrokk hadde utviklet Marie Simonsen til å bli en interessevekkende spaltist i Dagens Næringsliv, og tiden var nå moden for et bredere publikum. Jeg reiste til London og tidenes lengste rekrutteringsmøte (det sluttet klokken fire om morgenen). Vi diskuterte journalistikk og muligheter for å bli en tydeligere stemme i norsk samfunnsdebatt. Marie lot seg be og ble en viktig kommentatorstemme i VG fra 1997. Hun ble også leder av VGs kommentaravdeling, inntil hun i 2003 ble rekruttert til Dagbladet og stillingen som politisk redaktør. I VG ble det senere også politisk redaktørskifte da Hanne Skartveit i 2009 overtok som avisens politiske redaktør.

Det har de senere år ikke manglet på kvinnelige politiske redaktører i norsk presse. Ei heller kulturredaktører eller feature-redaktører. Få av dem har likevel nådd helt til topps og blitt ansvarlige redaktører for sine mediehus. Jeg mener at dette skyldes behovet for et bredt faglig og praktisk erfaringsgrunnlag i rekrutteringen av toppsjefer til mediehus. Det er rett og slett for få kvinner som vil ta ansvar for å lede arbeidet med nyheter. Vi bør analysere hva som kan være årsakene til dette. Nyheter er 24/7. Kan det ha med tradisjonelle kjønnsrollemønstre å gjøre? Hva kan gjøres for å avhjelpe tidsklemma som synes å presse jenter ut av nyhetsledelsen?

I ettertid er det lett å se at jeg selv har bidratt til å skape et nærmest mytisk inntrykk av behovet for absolutt tilstedeværelse for å kunne lede arbeidet med nyheter. Det kunne nok være slik under forhistoriske produksjonsregimer innen media. I dag preges hverdagen av digitale ledelsesverktøy, moderne kommunikasjonsteknologi og en helt annen mulighet for effektiv delegering av ansvar. Det er mulig å opptre med fleksibilitet i lederrollen.

Rekruttert i fødselspermisjon

Det er sagt at en toppleders viktigste oppgave er å utvikle nye ledere. Å få dem til å gjøre sine kolleger virkelig gode. Derfor har det for meg vært viktig å skille mellom de talentfulle medarbeidere som har hele organisasjonens mål for øye og de som først og fremst er opptatt av egen suksess. I media har som kjent selvopptattheten ingen grenser.

Det er utvilsomt en fordel å ha vært nyhetsredaktør før man inntar toppen som sjefredaktør eller ansvarlig redaktør. Da har man med seg erfaringen fra å stå i kompliserte faglige vurderingsprosesser hver eneste dag og samtidig ha linjeansvaret for en større organisasjon av mennesker.

I utviklingen av ledere har jeg vært opptatt av å gi folk gradvis nye utfordringer. Det er ingen ulempe å ha vært reportasjeleder eller vaksjef eller avdelingsleder før man blir redaksjonssjef eller redaktør. Og i bunnen må det selvsagt ligge et velutviklet journalistisk talent, kunnskap og kompetanse.

Jeg har rekruttert flere nyhetsredaktører på denne måten. Den siste av dem var Helje Solberg som i dag er administrerende redaktør/ansvarlig redaktør for VGTV. Hun ble først rekruttert til stillingen som sjef for VGs samfunnsavdeling, hvor hun allerede var en prisbelønnet journalist.

Planen var å bygge henne opp som leder gjennom å gi henne jevnlig og langsiktig påfyll av nye utfordringer. Det spilte ingen rolle at hun var midt i en fødselspermisjon da vi kalte på henne til å ta sjefsjobben. Behovet for ledelse i avdelingen fikk finne en midlertidig løsning inntil hun var klar. Man kan rett og slett ikke la kortsiktige behov overstyre så viktige valg. Husk at det fort tar seks måneder å få på plass en ekstern løsning også. Helje lot seg overtale til å ta jobben da vi tilbød henne å kunne gå tidlig hjem i 14-tiden to ganger i uka.

Neste skritt i karriereplanen var å overtale henne til å ta jobben som redaksjonssjef, en nøkkelrolle i VGs organisasjon. Jeg sa at det er svært begrenset hvor mye en redaktør klarer å påvirke produktet etter at normalarbeidsdagen er over. Det er nattskiftet som skal løse skuta i havn, og at det beste du kan gjøre er å være tilgjengelig på telefon sent om kvelden.

Selvsagt er utfordringene ganske annerledes i digital realtid med krav til fortløpende faglige vurderinger. Poenget er likevel at det er mulig å bygge fleksibilitet inn i de fleste arbeidsordninger og at kreative løsninger kan være nødvendig for spesielt å tiltrekke seg kvinner i ledelse.

Etter noen års erfaring som redaksjonssjef var det heller ikke vanskelig å overtale henne til å ta utfordringen som nyhetsredaktør. I 2006 ble Helje Solberg og Grete Ruud gitt ansvaret med å gjennomføre redaksjonens første nedbemanning med 25 prosent, et arbeid som ble gjennomført til punkt og prikke.

Gradvis, gradvis...

Kunsten å dra bra damer handler ikke alltid om pågående stil og direkte tale. Oppskriften kan også være en mer gradvis tilnærming. Noen har ikke ferdig utviklede evner til å presentere kompliserte sammenhenger overfor større forsamlinger. Til

å kommunisere. Til å beherske debatter i radio og fjernsyn. Alt dette er noe du gradvis lærer deg å beherske bedre gjennom erfaring. Derfor er det viktig å gi ledere gradvis større utfordringer på dette feltet. Som toppleder må du til enhver tid tenke hva som er en riktig match for vedkommende. Hva som er neste steg i utviklingen.

Parallelt med dette er det naturligvis behov for lederutvikling gjennom kurs og veiledning. Også for kvinnelige ledere er det viktig å legge en plan for utvikling gjennom deltagelse i slike programmer. Det samme gjelder behovet for kontakt med uavhengige mentorer og anledning til å bygge nettverk. Sjelden er det vellykket å la damer jobbe alene blant mange menn. Det er faktisk slik at bra damer jobber bra sammen.

Det burde kanskje være unødvendig å si det, men likevel: Alt dette gjelder faktisk også for rekruttering av flinke menn!

BRA DAMER – et annerledes perspektiv



BENJA STIG FAGERLAND, FORFATTER OG FOREDRAGSHOLDER
OG ANDERS DREJER, PROFESSOR PÅ AALBORG UNIVERSITET

Nytenk markedsføring til kvinner: Don't pink it, shrink it and dumb it down!

Bruk pink og rosa farger, lag en liten søt versjon, lat som om produktet er enkel å betjene eller skriv "til henne" i annonsen. Slik har mange virksomheter i årevis, forsøkt å sjekke opp og dra den største og mest lønnsomme kunden: kvinner, og dermed nærmet seg potensialet i SHEconomy, med katastrofale følger.

Har du snakket med en kvinne i dag?,

De fleste lesere vil sannsynligvis svare ja; med en kone, kjæreste eller hun nye CFO'en. Ok, greit.

Men, har du stilt et spørsmål til en kvinne eller har du diskutert med en kvinne i dag? Har du lyttet til hva hun faktisk sier? Hvorfor bryr hun seg ikke om ditt produkt? Hvorfor er hun ikke opptatt av produktet, butikken din, varemerket ditt, måten du kommuniserer på?

Du bør vurdere å jakte disse svarene med stor interesse. For her ligger nemlig et stort, uutnyttet markeds- og forretningspotensiale. Det lønner seg å dra bra damer!

Ikke fiks på kvinnene, men fiks systemet!

Forskning innen vitenskap, medisin/helse, teknologi og miljø gir ingen mening uten en grunnleggende forståelse av at "kundene" består av to kjønn.

Norske bedrifter har behov for noe radikalt for å få hjulene i gang, ideer og inspirasjon. Kvinnelige kunder kan bli akkurat den katalysator for forandring, som næringslivet etterlyser. Det handler om å kaste et helt nytt blikk på produktene og måten å fortelle historier og gjøre forretninger på. Det handler om big business, om å bryte med utdaterte kjønnsstereotypi, som har lukket surt alt for lenge og utgått på dato.

SHEconomy: Kvinner som økonomisk motor for økonomisk vekst

I boken SHEconomy, Fagbokforlaget, setter vi ¹ fokus på forretningspotensialet bla. til den kvinnelige forbruker, på kvinners enorme kjøpekraft og hvordan man best utnytter dette – til stor gevinst for bunnlinjen. Å overse eller undervurdere kvinner som ledere, forbrukere og beslutningstakere vil være katastrofalt for businessen i morgendagens samfunn.

Selve ordet "SHEconomy" er satt sammen av she og economy og beskriver kvinners økende makt og innflytelse i arbeidslivet og økonomien. Ordet ble først presentert i en artikkel i The Times Magazine i 2010. «The rise of the Sheconomy» beskrev kvinner som den nye motoren for økonomisk vekst, og slo fast at amerikanske kvinner nå kontrollerte over halvparten av den private formuen og over halvparten av de høytlønte jobbene.

SHEconomy pionerer

I design, produktutvikling, markedsføring og de verdiene som ligger bak, har det lenge vært mange pionerer på nordisk SHEconomy. Dette er selskaper som har våget å ta steget,

og si «OK, så lytter vi til disse kvinnene. Vi tar dem på alvor og bruker dette til å lage produkter og tjenester bedre for alle». Nå er det imidlertid en god del globale selskaper som holder på å gjenoppdage det innovative (og økonomiske og verdimessige) potensialet, som ligger i en "kvinnelig benchmarkstrategi". Tunge, tidligere maskuline bastioner, som danske Danfoss og Q8, har sett lyset og vist at man(n) kan flytte seg relativt raskt og effektivt, hvis man gjør det riktig og unngår de kjønnsstereotype fellene. Det vil si at man grunnlegger strategien på solid, vitenskapelig forskning, snarere enn stereotypier og antakelser om de kvinnelige kundenes krav. Og dermed sikres buy-in fra toppledelsen, så vel som fra ansatte.

Mangfold er nøkkelordet

Mange amerikanske selskaper har lenge innsett at det ikke handler om kjønn, men om big business.

Mangfold er ikke bare et problem som skal håndteres. Det er et kommersielt potensial å høste, hvis man oppfører seg både kulturelt og kjønnsmessig intelligent.

Ikke en kjønnskrig – en krig om bunnlinje

Viktig: Dette handler ikke om en kjønnsdebatt der hver side kjemper om hvem som er viktigst, eller hvilket kjønn som "vinner". Det handler om å innse at det faktisk eksisterer et "annet kjønn". Og at denne gruppen representerer en markant del av markedet. Så hvorfor avstå fra en så stor andel av markedet? Mangfold er stikkordet. Og brukersentrisk innovasjon gir absolutt ingen mening hvis du mer eller mindre ubevisst utelater halvparten av menneskeheten.

Kjønnforskjeller som en strategisk forretningsmulighet

Mange produkter er utviklet av menn, for menn og til menn. Derfor ligger det store strategiske muligheter for moderne bedrifter i å se på kjønnforskjeller som en basis for å skape fremtidens innovative forretninger.

Hvis vi glemmer den tradisjonelle akademiske diskusjonen om kjønnforskjeller og forholder oss til den virkelige verden, er det ingen tvil om at det finnes utrolig mange produkter og forretninger i dag som primært er basert på maskuline verdier eller beste fall på et bevisst valg om kjønnsnøytralitet, unisex.

Vel vitende om at det er gjort forsøk med kvinnelige verdier og kvinnelige designere i tidens løp, så er bilen for oss stadig et eksempel på et produkt og en forretningsmodell som i stor grad er skapt ut fra typiske maskuline verdier. Helt fra bred fokus på fart, motorkraft og teknologi til utseendet til innretning av førermiljø er en moderne bil et meget maskulint produkt. Det maskuline fokuset gjennomsyrrer alt fra forretningsmodellen, måten å markedsføre og selge bilene på til måten selskapene driver etter service på.

Som illustrasjon kan nevnes, at bla. Kia Motors i Danmark for et par år siden hadde stor suksess med en marketingkampanje rettet mot kvinner, der prøvekjøring av en Kia ble uttenkt fra typisk kvinnelige verdier. Altså, ikke noe med å samles for at sparke dekk og spise røde pølser med tilhørende fatøl, men i stedet noe med å levere bilen hjemme hos den kvinnelige kunde, sammen med en bukkett blomster, la henne beholde den i et par timer, så hun kunne se på den, sitte i den, prøvekjøre den etc. for så å hente bilen igjen uten en aggressiv salgstale. Tilbakemeldingene var overstrømmende, noe som – sett

i bakspeilet – ikke burde ha vært overraskende. Det er enkelt å nevne 1000 vis av tilsvarende eksempler, men det er mere interessant å diskutere hvorfor det er blitt slik, at de fleste produkter og forretninger i dag er preget av maskuline verdier? Svaret er naturligvis mangel på diversitet.

Produkter blir utviklet av menn til menn

Hvis vi starter med industrielle produkter og/eller tekniske bransjer, så har tradisjonelt størstedelen av utviklingsmedarbeiderne vært menn, da det i gamle dager var flertall av menn på tekniske utdannelser, som i tillegg var ledet av menn. Når flertallet av dem som er utviklere er menn, vil de ha en klar tendens til å ha utviklet felles verdier av primært maskulin karakter.

I tillegg skal vi legge til det som kalles for "Innovator´s dilemma", som handler om at utviklingsavdelinger har en tendens til å basere sin utvikling på et tett samarbeid med kundetyper, som ligner dem selv. Resultatet ender - ikke overraskende - med produkter utviklet av menn, for menn, til menn.

Svaret er også at det ikke er noe hjelp å hente i det strategiske metodearsenal. Innenfor litteraturen om strategi har kjønnsforskjeller i mange år ikke vært et emne som har blitt diskutert. Som et resultat av dette er kjønnsforskjeller ikke tenkt inn i de modeller og metoder som næringslivets utviklingsmedarbeidere har gjort bruk av. Følgelig har metodene ikke kunnet avhjelpe den naturlige tendens til en kjønnsmessig skjevvridding av mange produkter og forretninger i retning av typiske maskuline verdier.

Det er derfor ikke overraskende, at det er store strategiske muligheter i å se på kjønnsforskjeller som en basis for å skape fremtidens innovative forretninger.

Kvinner som nytt kundepotensiale

Tenkningen omkring det så kalte "Blue Ocean strategy" forteller oss at vi bør søke etter og utvikle produkter og forretninger, som enda ikke eksisterer og der man derfor selv vil kunne definere de konkurransemessige spilleregler. Et godt tips i denne sammenheng er å fokusere på de kundene som man enda ikke har eller på kunder som har et behov man som virksomhet enda ikke har tenkt inn i sin strategiske forretningsutvikling – for eksempel kunder med primært feminine verdier.

Sett i lys av dette, er det ikke overraskende at fremsynte mennesker er begynt å snakke om begreper som "Gendered innovation" eller "female interaction design". Slike begreper handler om å skape innovative forretninger basert på det faktum at det allerede er utviklet rikelig med forretninger basert på klassiske maskuline verdier, og at det derfor finnes et stort marked for nye forretningsområder og produkter, som oppfyller våre behov for å utleve våre feminine verdier.

Sett fokus på feminine verdier

Innovasjonsbegrepets far, Joseph Schumpeter, har sagt at innovasjon er ensbetydende med en grunnleggende endring av verdiene i et system. Sett gjennom Schumpeters briller er det derfor relevant å se på kjønnsforskjeller forstått som 'verdier'.

Ved å betrakte kjønnsforskjeller som verdier gjør vi opp med stereotypene og samtidig aksepterer vi det faktum at noen menn i dag tar barsel på like fot med mødrene og at en mann godt kan gråte når TV viser sult og nød. Gjennom å fokusere på maskuline og feminine verdier gjør vi innovasjonsbegrepet operasjonelt i forhold til det med kjønnsforskjeller.

Det var Schumpeter som for snart 100 år siden lærte oss at resultatet av innovasjon – den suksessrike introduksjon av

noe nytt på markedet – er det som skaper velferd på samfunnsnivå. I lys av det er det jo gledelig at det fra politisk hold snakkes mye om innovasjon i disse krisetider. Det er ikke nok å snakke om innovasjon. Det er nemlig meget vanskelig og smertefullt å lykkes med innovasjon. På samfunnsnivå er innovasjon ofte ensbetydende med det vi kaller for “kreativ destruksjon” – den økonomiske tilintetgjørelse av produsenter som opptok plassen i fortiden med gamle løsninger og produkter, til fordel for nye som står for innovasjonen. Det er oftest slik, at innovasjon skapes av nye aktører, mens de gamle ikke klarer år å omstille seg i tide. Tenk bare på oppfinnelsen av den personlige computer (PC), der Apple og andre nye spillere skapte en helt ny industri, mens den forrige, som produserte såkalte mini-computere til store bedrifters sentrale computeravdeling, nesten totalt gikk til grunne.

Det er tydeligvis så vanskelig for bedrifter å lykkes med innovasjon at det er lettere å starte en ny bedrift i ukjent terreng enn det er å endre en eksisterende bedrift til å kunne noe nytt. Det er noe vi kjenner godt fra oss selv – på det personlige plan svarer dette til å endre en eller flere av våre grunnleggende vaner.

Alle vet hvor vanskelig det er å innfri nyttårsforsettene. Hvorfor skulle det være annerledes på arbeidsplassen? De fleste organisasjoner har det notorisk vanskelig med innovasjon og har derfor bruk for all den hjelp de kan få.

Vi skal se forretningen med nye øyne

Et godt råd i den sammenheng er å se på de verdier som organisasjonens forretning er basert på og skape innovasjon gjennom å endre på disse verdiene:

- ★ *Hva er det vi antar om våre kunder og vårt marked?*
- ★ *Gjelder disse antakelsen fortsatt?*
- ★ *Hva kan skjer hvis vi endrer på antakelsene?*

Et eksempel på dette er det danske Nordjyske Stiftstidende som for mange år siden, endret hele sitt forretningskonsept og strategi basert på erkjennelsen av at man i lang tid hadde sett seg selv som en tilbyder av en avis, mens kundene og markedet var likegyldige til mediet, men til gjengjeld var interessert i historiene. Ved å frigjøre seg fra mediet som et sentralt element, skapte man danske Nordjyske Medier, hvor de journalistiske historier ble spredt via radio, TV, internett, ukeaviser og en tradisjonell avis – altså slik som kundene vil ha det.

Mange organisasjoner finner ut at forretningen deres er basert på antakelsen om at kundene agerer ut fra primært maskuline verdier, mens noen andre kanskje vil oppdage det motsatte. Gjennom dette tilsidesetter man en betydelig del av ens potensielle marked, nemlig de personer eller situasjoner som er basert på andre kjønnsmessige verdier.

Butikker som selger undertøy til kvinner får typisk ikke mange mannlige kunder, da miljøet i en slik butikk er sterkt fremmedartet og forvirrende for en person som agerer ut fra mannlige verdier. Omvendt vil høyttalerbutikkene trolig ikke få mange kvinner lokket inn i deres gammeldagse og maskuline miljø, som har knapt har endret seg siden 1972. Tradisjonell HiFi er, om noe, tenkt av menn til menn, mens de nyeste tendenser innenfor lyd er at man tenker mer over brukervennlighet, tilgjengelighet, flott design og så videre - og mindre om optimal lydgjengivelse. I Danmark har en høyttalerproducent til og med nylig slått seg opp på å tilby høyttalere spesifikt designet til kvinner – med håndtak, slik at de er enkle å bære rundt og med et utseende som kun kan karakteriseres som feminint. Høyttalerne skal ikke selges i spesialiserte butikker á la HiFi-Klubben, men gjennom dyre interiørbutikker og lignende utsalgskanaler.

Slik kan Female Interaction Design med rette betraktes som "godt design, der man husker å undersøke markedet før man designer".

Gendered Innovation kan imidlertid betraktes som en smart måte å lage innovasjon på, der man ser på hvilke deler av markedet og markedets behov som enda ikke har vært tenkt inn i eksisterende forretningskonsepter og utvikler helt nye forretningskonsepter².

Tiden er moden for et forretningskulturelt paradigmeskifte

Der er bred konsensus om at tiden er moden for et forretningskulturelt paradigmeskifte, hvor det er bruk for at bedriftene beveger seg fra produktorientert til kundeorientert. En slik omstilling er reelt sett et kjempeskritt for mange bedrifter. For at dette skal lykkes, må det omrokeres på alle hyller, og bedriften har bruk for et tema, en fortelling, som kan sette et ansikt på omstillingen.

Et slikt tema kan med fordel fokusere på kvinnelige kunder, men vel å merke som en seriøs, veloverveid strategi, ikke den lyserosa lappeløsningen man til stor forundring, for voksne kunder, med jevne mellomrom drar frem som et trumfkort.

Fra Q8 og Danfoss, Møller bil, Widex, Jeld-Wen, til en lang rekke eksempler fra New York-basert Smart Design, peker SHEconomy-boken igjen og igjen på at det er belegg for påstanden om at kvinner er big business, og at de som kommer først til mål-streken, virkelig kan flytte markedsandeler og styrke bunnlinjen.

Toppstyring må til.

Et skikkelig kulturskift må nødvendigvis være styrt fra toppledelsens side. Det har kommet flere kvinner på alle nivåer i bedriftene, men selv hvis de velger å rope høyt til de kjøpesterke kvinnelige kundene, kan ikke dette alene sikre den

fundamentale forandringen som må til. Forståelsen må gjennomsyre alle beslutninger, hvis det skal ryddes ut fordommer som at produktet bare må være rosa, pent og pink.

Det er en direkte korrelasjon mellom verdier og atferd. Sett i det lyset, er det et problem at mannlige verdier fortsatt dominerer beslutningsprosessene, og dermed fastlåser oppfatningen av hvordan verden ser ut utenfor svingdøren. Det kan naturligvis sees på produktene som utvikles.

Industrisamfunnet har hatt begeistret fokus på teknologi, og når man sier teknologi, sier man også ingeniører, og ingeniører er for det meste menn. Man fornærmer neppe noen ved å si at mange av disse er overbevist om at alle andre også er like gira på å knekke betjeningskoder og utforske gadgets som de selv er. Bedriftene, og de mannlige beslutningstakerne, bruker uforbeholdent mye krutt på å skaffe informasjon om kunder de allerede kjenner. De kunne få langt mer ut av å interessere seg for alle dem de ikke når frem til, eller som er permanent utilfredse. Kvinner kunne i den sammenheng være en forfriskende og profitabel mulighet. Allikevel duger dette bare hvis man tar dem seriøst. Det er ikke nok å tro at det er mamma, kone eller kjæresten som skal utfrittet. Det finnes ikke et enkelt, spesifikt kundesegment som heter "vi kvinner" eller "kvinner". Derfor gjelder det å komme seg ut og møte dem, og å snakke med dem og virkelig forstå hvorfor de kan føle seg utrygge på en servicestasjon og frustrert i det nye designerhotelllets baderom.

Som Barletta sier det:

«Hvis man skal appellere til kvinnene, skal endringene både i stil, innhold og den måten firmaet drives på være mer grunnleggende. Forstå en mann, og du kan selge en ting. Forstå en kvinne, og du har skapt en kunde for fremtiden».³

Frem med produktivitet

Norske bedrifter har bruk for noe radikalt, for virkelig å sette gang i hjulene, ideene og inspirasjonen. Kvinnelige kunder kan bli nettopp den katalysator for forandring som næringslivet etterlyser og jakter på. Det handler om å kaste et helt nytt blikk på produktene og måten å fortelle historier og drive virksomhet på. Den prisme som heter kvinner kan gi et massivt push i den riktige retningen. Dette fordi kvinner ser på produktene med andre øyne. Fordi de skeptisk legger armene i kors og spør 'hva skal jeg egentlig bruke det til?

Ikke minst, fordi det dermed tvinger de interne teamene til å tenke, snu den eksisterende produktporteføljen på hodet og si 'hun har rett. Hva er det egentlig, vår dings nummer 20 skal brukes til i det livet hun lever?

DET setter gang i debatten.

DET setter gang i utviklingen, og DET setter gang i de nye ideene.

Det er DET Norge har bruk for.

Derfor er SHEconomy din, min og vår business!

¹ Forfattere til SHEconomy, Fagbokforlaget: Benja Stig Fagerland og Ingvill Bryn Ramsbøl

² Bibliografi: Clayton Christensen: *Innovators dilemma*, Paul Geroski and Constantinos Markides: *Fast Second*, Peter Drucker: *Innovation & Entrepreneurship*, Gary Hamel: *Leading the Revolution*, Joe Tidd & John Bessant: *Managing Innovation*, Robert Johnston and Douglas Bate: *The power of strategic innovation*, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur : *Business Model Generation*

³ <http://www.information.dk/252516>

Dette sier damene i undersøkelsen

En oppsummering av sitater fra både redaktørene og journalistene v/Ellen Arnstad, konsernredaktør i Aller



Ikke vent på å bli oppdaget, vis deg fram.

Jobben krever engasjement og oppmerksomhet hele døgnet, i ferier og helger. Arbeidsmengden øker etterhvert som redaksjonen kutter, alle støttefunksjoner er borte, og redaktørrollen er blitt mye større de siste årene.

Nyt egen suksess - klapp deg selv på skuldra når du får til ting.

Tenkte nok ikke godt nok gjennom hvordan det påvirket privatlivet.

Stort ansvar, der er det bare du selv som kan sette grenser for hvor mye ansvar du påtar deg.

Det som kan kalles annerledes, er kanskje min egen oppfatning av jobben i forkant - og at jobben viste seg å være enda mer tilfredsstillende enn jeg trodde.

**Det er ennå irriterende mye maktspill.
Mer krevende å coache kolleger enn det jeg trodde.**

Vær raus med deg selv, alle gjør feil og tabber.

Kvinner må la mannen være hjemme
med ungene. Mannen må ta full pappaperm og vel så det,
sånn at kvinner ikke sakker akterut på jobb.
Ledelse/styret må ikke gi seg på å finne kvinnelige kandidater.
Det er alltid mulig. Våg å tenke litt utenfor boksen.

Slutt å skrubbe - gi dem lik lønn selv om
de ikke naturlig er så kravstore som mannlige søkere.

Hva med "støttegruppe" for ferske ledere?

Min erfaring er at menn hegner om plasser
og posisjoner og hjelper hverandre.

Gode ledere er ikke født slik, de er blitt slik.
Som leder har du plikt til å lete opp gode "rekrutter".

Alle ledergrupper og organisasjoner speiler samfunnet og
utviklingen best hvis man har begge kjønn, ulik bakgrunn og
alder representert. Viktig i alle bransjer, og ikke minst i vår.

It's a man's world.

Bransjen er ikke blitt mindre
mannsdominert med digital utvikling.

Tror det fremdeles er litt "gutteklubb-tendenser"
på toppen i bransjen, mens kvinner slipper lettere til
som underordnede redaktører.

Vi blir tilsidesatt når vi er i permisjon. Se heller
på dette som en berikelse!

Menn i toppstillinger har en tendens til å ansette folk som ligner på dem selv.

Jeg har ikke vitenskapelig belegg for å si dette, men tror noen ganger menn er flinkere til å tro på seg selv og sine kvalifikasjoner enn det kvinner er. Derfor vegrer kvinner seg kanskje for å søke på stillinger, selv om de er godt kvalifisert.

Bevissthet i rekruttering og vilje til å ha bredde i ledergruppa er nødvendig. Styrene burde også bli målt på det. Egentlig har mediebransjen sluppet billig unna det søkelyset vi har på andre bransjer.

Det kan jo hende at kvinner holder kvinner nede? Det kan også føles som altomfattende å skulle ha et stort ansvar både på jobb og hjemme. Hvis man da må velge, så velger mange kanskje hjemmet først - fortsatt i 2016.

Mange forventer at kvinner skal lede som menn.

Tenk utradisjonelt, ikke skriv stillingsannonsen etter forrige mann.

Ingen er født ledere, men mange har gode egenskaper. Fortell at det går an å lære underveis. Alt behøver ikke være perfekt.

Vær autoritær og sett deg i respekt når det trengs. Ikke vær for hårsår og selvhøytidelig. Sett grenser, logg deg ut til tider.

Jeg liker å være på et nivå der jeg kan bestemme, ikke "kun" være en "doer".

Tilby en jobb som gir plass til hele livet.

Om bidragsyterne



Ellen Arnstad (50) er konsernredaktør i Aller Media, og hun har innehatt diverse sjefredaktørroller for ulike publikasjoner siden 1994. Hun har vært styremedlem i Norsk Redaktørforening i flere år, i tillegg til at hun har representert NR i PFU. Ellen Arnstad ble kåret til Årets Kvinnelige Medieleder i 2005. Hun var medredaktør for boken «Slik drar du bra damer» sammen med Arne Jensen, i 2006.



Anne Weider Aasen (42) er kveldsredaktør i TV 2 og har vært det siden 2012. Sitter i ledergruppen for Nyheter, Sport og Aktualitet. Hun har tidligere jobbet som politisk reporter samme sted, og var redaksjonsleder for TV 2s valgredaksjon i 2013 og 2015.



Benja Stig Fagerland (45) er en prisbelønnet internasjonal foredragsholder, foreleser og forfatter, senest til den første norske boka om SHEconomy med Ingvill Bryn Ramsbøl, som handler om forretningspotensialet i kvinnelig lederskap, og om å ta kvinnene på alvor som forbrukere og en politisk maktfaktor.



Anders Drejer (46) er utdannet sivilingeniør med spesialisering i virksomhetssystemer. Han er professor i strategi og forretningsutvikling på Aalborg Universitet. Han har utgitt en rekke bøker om strategi og ledelse og er en av bidragsyterne i SHEconomy boken.



Janne Jarnefeldt (56) er HR-direktør i Arvato Financial Solutions fra 2015. Cand mag fra UiO, Master of Management fra BI, erfaring som journalist og sjefredaktør 1980 - 2001, erfaring fra ledelse og HR siden 2001. Var også bidragsyter til «Slik drar du bra damer» i 2006.



Arne Jensen (53) er generalsekretær i Norsk Redaktørforening og har vært det siden 2013. Var assisterende generalsekretær samme sted fra 2003. Han har bakgrunn som journalist fra Dalane Tidende i Egersund og Sandefjords Blad, og har vært nyhetsredaktør i Moss Avis, organisasjonssekretær i Norsk Presseforbund og redaktør i Østlands-Posten i Larvik. Var medredaktør for «Slik drar du bra damer» med Ellen Arnstad i 2006.



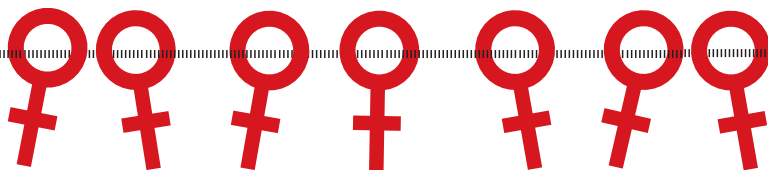
Elin Sofie Lorvik (32) er digitalredaktør i Trønder-Avisa og har vært det siden 2013. Lorvik har tidligere vært redaktør og daglig leder i Sunnmøringen. Hun har bakgrunn som journalist i lokalavisa Innherreds Folkeblad og Verdalingen, samt vikariat i Adresseavisen.



Bernt Olufsen (62) er tidligere ansvarlig redaktør i Verdens Gang (1994 -2011). Journalist i Adresseavisen 1975 -1979. Journalist, vakt sjef, nyhetsredaktør og ansvarlig redaktør i VG fra 1979 - 2011. Redaktør og rådgiver i Schibsteds konsernadministrasjon fra 2011 - 2016. Nå styreleder i Polaris Media og blogger.



Anne Grethe Solberg (58) er sosiolog (PhD) ved Arbeidsforskningsinstituttet der hun forsker på hvilke tiltak som gir kjønnsbalanse i næringslivet. Hun har bakgrunn som headhunter i ISCOGroup og Ernst & Young, gründet Gender Consulting i 2003 der hun kjører kjønnsbalanserende program, ble kåret til Årets konsulent i 2012 og fikk sølv i den internasjonale konsulentkonkurransen i Florida.



NORSK
REDAKTØRFORENING